

**СМЕРНИЦЕ ЗА ВРЕДНОВАЊЕ РАДНЕ УСПЕШНОСТИ  
ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА**

2022. година

**Служба за управљање кадровима,  
Центар за управљање каријером државних службеника**

## Садржај:

Увод	3
Смернице за утврђивање годишњих циљева организационих јединица	4
Смернице за вредновање понашајних компетенција	15
Понашајне компетенције за нуруководећа радна места	16
Урављање информацијама	17
Управљање задацима и остваривање резултата	20
Оријентација ка учењу и променама	23
Изградња и одржавање професионалних односа	28
Савесност, посвећеност и интегритет	33
Понашајне компетенције за руководећа радна места	38
Урављање информацијама	39
Управљање задацима и остваривање резултата	43
Оријентација ка учењу и променама	48
Изградња и одржавање професионалних односа	53
Савесност, посвећеност и интегритет	58
Управљање људским ресурсима	64
Стратешко управљање	70

## Увод

Након ступања на снагу нове *Уредбе о вредновању радне успешности државних службеника* („Службени гласник РС”, бр. 2/19, 69/19 и 20/22) и трогодишњег искуства у њеном спровођењу појавили су се одређени изазови везано за примену бодовне скале (како код вредновања резултата рада тако и код вредновања понашајних компетенција).

У циљу лакшег мерења нивоа и квалитета остварења постављених циљева организационих јединица, кроз последње измене и допуне Уредбе, направљен је помак увођењем захтева за прецизирањем показатеља њиховог остварења. Наиме, већ током планирања и утврђивања циљева неопходно је јасно одредити како ће се пратити и мерити њихова реализација и где ће то моћи да се утврди и провери. Очекује се да ће овакав приступ обезбедити ваљаније, поузданије и објективније мерење и вредновање учинка организационих јединица. У том смислу су, кроз овај документ, понуђене смернице и препоруке како би се појаснили кораци утврђивања циљева на овај, сада другачији и захтевнији начин.

Други важан корак, као одговор на исказане потребе оцењивача, јесте израда смерница за идентификовање, објективније вредновање и пружање ваљаних доказа за оцене којима се вреднују одређена радна понашања, односно понашајне компетенције (посебно за неруководећа и посебно за руководећа радна места).

За оцењиваче је изузетно важно да схвате да вредновање радне успешности није пуко спровођење прописане форме, већ промишљање које захтева фокус и доследност у прикупљању и вагању ваљаности и прихватљивости доказа - индивидуално за сваког запосленог и за сваку појединачну оцену. Посебно јаки и јасни докази морају постојати код исхода вредновања који се разликује од „испуњава очекивања“.

Нова бодовна скала је сада стриктнија и јаснија у погледу снаге потребних доказа, што се може видети кроз њихове описе:

1 бод - НЕПРИХВАТЉИВО: веома ретко испољава пожељна понашања на радном месту или показује понашања која нису у складу са траженим показатељима, својим понашањем не доприноси постизању резултата.

2 бода - ПОТРЕБНО ПОБОЉШАЊЕ: понекад испољава пожељна понашања на радном месту или је потребан развој да би редовно показивао очекивана понашања, потребно је јачање компетенције како би доприносио резултатима.

3 бода - КОМПЕТЕНТНО: често, у највећем делу радног времена, испољава пожељна понашања на радном месту или испољава компетенцију на нивоу који одговара захтевима радног места, испуњава и понекад превазилази очекиване резултате, поуздан је и доследно успешан.

4 бода - ИЗВАНРЕДНО: увек, без изузетка, испољава пожељна понашања на нивоу који значајно превазилази очекивања на радном месту, препознат је као изузетан по датој компетенцији, служи као модел за угледање или ментор који помаже другима да развију ову компетенцију.

Намера Службе за управљање кадровима је да, кроз овде изнете примере, препоруке и појашњења како формулисати циљеве рада и како идентификовати кључне доказе за сваку од одабраних оцена када је реч о понашајним компетенцијама, олакша оцењивачима постизање већег степена објективности у вредновању радне успешности државних службеника.

**СМЕРНИЦЕ ЗА ПОСТАВЉАЊЕ ГОДИШЊИХ ЦИЉЕВА  
ОРГАНИЗАЦИОНИХ ЈЕДИНИЦА**

Постављање годишњих циљева организационих јединица је први корак у поступку вредновања који се дешава почетком календарске године. Без правовременог и потпуног спровођења ове фазе, није могуће ваљано урадити само вредновање радне успешности за дату календарску годину.

## Ко и Када?

Годишње циљеве утврђују:

1. руководилац органа за себи непосредно подређене организационе јединице, односно самосталне извршиоце уколико постоје;
2. руководилац сектора/ секретар министарства и руководилац подручне јединице органа за себи непосредно подређене организационе јединице.

**Руководилац органа** увек утврђује најмање 3 а највише 5 циљева за сваку организациону јединицу или самосталног извршиоца (рок је 15. јануар).

Уколико радно место руководиоца основне или посебне организационе јединице којој се утврђују циљеви није попуњено, тада руководилац органа утврђује циљеве организационим јединицама које би биле директно подређене руководиоцу (сектора/ секретаријата министарства/ подручне јединице органа) чије је радно место упражњено.

**Руководилац сектора/ секретар министарства и руководилац подручне јединице органа** утврђују најмање 5 а највише 7 циљева за сваку организациону јединицу којој је непосредно надређен (рок је 20. јануар).

Уколико радно место руководиоца уже унутрашње организационе јединице којој се утврђују циљеви није попуњено, руководилац сектора/ секретар министарства, односно руководилац подручне јединице ипак утврђује циљеве тој организационој јединици и једнострано их потписује.

## Како?

Годишњи циљеви треба да произилазе из планских докумената и других докумената који се односе на рад државног органа (стратегије, акциони планови, годишњи планови рада, програмски буџет и др.).

Годишњи циљеви су више оперативни и односе се на достигнућа и резултате рада које једна организациона јединица треба да оствари у периоду вредновања.

Циљеви би требало да буду формулисани по тзв. „S.M.A.R.T.” или „M.U.D.P.O.” матрици, односно сваки циљ би требало да буде:

<i>S</i>	<i>Specific</i>	Специфичан/конкретан	<i>M</i>	<i>Мерљив</i>
<i>M</i>	<i>Measurable</i>	Мерљив	<i>U</i>	<i>Увремењен</i>
<i>A</i>	<i>Attainable</i>	Достижан	<i>D</i>	<i>Достижан</i>
<i>R</i>	<i>Realistic</i>	Реалан	<i>P</i>	<i>Реалан</i>
<i>T</i>	<i>Timely</i>	Временски одређен	<i>O</i>	<i>Особен</i>

### **Специфичан/конкретан**

Циљеви би требало да буду директни, јасни и у њима је потребно нагласити шта тачно желимо да се деси. Специфичност се огледа у одговорима на питања: *Шта?* и *Како? Шта треба постићи? Како нешто урадити?*

На пример, ако некој организационој јединици у опису надлежности стоји да обавља одређене послове и активности, да бисмо исправно формулисали циљ, важно је да се питамо како се тај посао обавља, које су последице ангажовања запослених, шта желимо или шта је потребно да се деси као резултат њиховог ангажовања.

Веома је важно водити рачуна у каквој је вези тај циљ са стратешким циљевима органа, или са неким другим планским документима, односно Планом рада Владе РС.

### **Мерљив**

То значи да постоји макар један показатељ или мерљиви стандард на основу којег ће на крају године бити сасвим јасно да ли је циљ остварен или није. Мерљиви стандард може бити количина, квалитет, утрошено време, новац и сл., дакле нешто што нам може говорити о успешности рада организационе јединице.

На пример, уместо да неком кажемо да „желимо да запослени раде брже и да буду прецизнији” циљ ћемо формулисати тако да кажемо колико тачно предмета је потребно да обрађују у јединици времена и колико грешака и каквих грешака ћемо толерисати.

### **Достижан**

Сваки циљ би требало да буде достижан за организациону јединицу којој је намењен у смислу да запослени поседују све ресурсе за остварење датог циља. Иако циљ треба да има и дозу изазовности, он не треба да буде превише висок у погледу захтева. Дакле, циљ треба да се односи на стандардна постигнућа која важе у једној радној средини и свако ко их оствари – не ради ништа посебно, само стандардно добро обавља свој посао. Да би организациона јединица добила већу оцену, потребно је да запослени раде више, боље или брже од оног што је планирано.

Као што циљ не треба да буде високо постављен, тако не треба да буде ни превише лак. Да би био мотивишући, циљ треба да буде остварен уз одређени напор. Прениско постављени циљеви шаљу поруку да запослени нису много способни нити амбициозни. Циљ који захтева улагање одређеног напора подстиче напредовање.

### **Реалан**

Организациона јединица би требало да има контролу над остваривањем циља, тј. требало би да може да преузме директну одговорност и да има могућност да достигне циљ. Потребно је водити рачуна да у циљ не стављамо оно што зависи од неких других лица изван дате организационе јединице. Циљ треба да је дефинисан у складу са ситуацијом или контекстом у којима се рад одвија, односно уз уважавање реалности у којој послујемо. Реалност циља подразумева да је он усклађен са условима рада, расположивим средствима за рад, нивоом знања и вештина у организацији, стварним потребама посла, са мисијом и вредностима организације и сл.

### **Временски одређен**

Неопходно је да циљ има јасне рокове у којима треба да буде реализован. То може бити конкретан датум до кога нешто треба постићи, али може имати и разне друге облике, као што су: „током првог квартала”; „до краја трећег квартала”; „током године”; „дан-за-

дан”; „у законском року”; „у року од 15 дана од дана...”; „у року који одреди руководиоца” и сл.

Стављање рока даје јасније смернице у погледу очекивања, али и представља јасан критеријум за процену да ли је циљ остварен или није.

Циљеви се уносе у посебан акт, чији пример можете видети у наставку овог документа и који носи назив: Годишњи циљеви.

## ГОДИШЊИ ЦИЉЕВИ

Назив организационе јединице за  
коју се утврђују годишњи  
циљеви / радног места  
самосталног извршиоца:

Година: **2023.**

Р.б.	Циљеви:	Припадајући број бодова:	Показатељи испуњења циља:	Почетна вредност:	Циљана вредност:	Извори провере:
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
6.						
7.						

Име и презиме руководиоца који утврђује  
годишње циљеве:

Потпис: \_\_\_\_\_

Име и презиме руководиоца организационе  
јединице за коју се утврђују годишњи циљеви:/  
име и презиме државног службеника –  
самосталног извршиоца

Потпис: \_\_\_\_\_ Датум: \_\_\_\_\_



Уз сваки појединачни циљ обавезно се утврђује **припадајући број бодова** који указује на важност циља. Сваком циљу се додељује вредност од 1 до 100 тако да збир бодова за све циљеве износи тачно 100.

Такође, за сваки циљ се, у посебан образац, уносе **показатељи његовог испуњења**. Показатељ испуњења или исхода јесте оно што нам говори о количини, квалитету, утрошеном времену, новцу и сл., дакле нешто што нам говори о успешности рада организационе јединице.

У следећој колони се поред сваког циља уноси **полазна вредност**. То је вредност која говори о томе колико је нечег, везано за циљ, урађено или постигнута у претходној години. То се утврђује пребрајањем колико је нечега урађено у години пре оне за коју се утврђују циљеви. Уколико се посао везан за дати циљ претходне године није ни обављао, онда је почетна вредност нула.

За сваки циљ се мора унети и **циљана вредност**, односно резултат (количина, квалитет, утрошено време, новац и сл.) који треба достићи у години за коју је циљ формулисан. Уколико се ради о таквој врсти посла да се не може предвидети тачан број реализованог већ да се мора у законском року одрадити све што се појавило као захтев или налог за рад, онда се као циљана вредност наводи проценат урађеног у односу на број захтева.

У последњој колони се уписују **извори провере**, а то су начини на који ће бити документована мерљивост реализације циља; ту потребно је навести у ком документу или на ком месту ће бити доступна информација о томе шта је и колико остварено у односу на планирано, односно доказ о томе да ли је дошло до промене у односу на почетно стање/ полазну вредност.

Овде наводимо примере попуњених образаца за утврђивање циљева. Примери су измишљени на бази реалних послова који се обављају у различитим државним органима

**Пример 1:****ГОДИШЊИ ЦИЉЕВИ**

Назив организационе јединице за  
коју се утврђују годишњи  
циљеви:

Година: **2023.**

Р.б.	Циљеви:	Припадајући број бодова:	Показатељи испуњења циља:	Почетна вредност:	Циљана вредност:	Извори провере:
1.	Благовремено предузете правне радње и улагање правних средства у поступцима пред судовима и другим надлежним органима – до краја године.	20	Број предмета у којима је поступано, израђених поднесака и других писмена у односу на број поднетих захтева или издатих налога.	100%	100%	Списи предмета
2.	Припремљени нацрти закона и подзаконских аката из делокруга Сектора, у складу са одлукама министра и Годишњим планом рада Владе за 2023. годину до 31.12.2023. г.	20	Број припремљених нацрта закона и подзаконских аката из делокруга Сектора.	15	6	Службени Гласник РС Портал: e-uprava.gov.rs
3.	Припремљени предлози подзаконских аката из делокруга Сектора – до 1. јуна.	15	Број припремљених предлога подзаконских аката.	0	3	Извештај о раду Министарства...
4.	Спроведено 50% више специјалистичких обука у односу на 2022.годину.	10	Број спроведених специјалистичких обука са запосленима.	24	36	Кадровска евиденција о спроведеним обукама и броју полазника.
5.	Израђен Предлог приоритетних области финансирања и Предлог финансијског плана за средњорочни период 2023-2025. године у потпуности према законским роковима и инструкцијама Министарства финансија.	10	Предлог ПОФ;  Предлог финансијског плана за период 2023-2025.	1  0	1  1	БИС - Информациони систем за припрему буџета, Извештај Одељења за финансијске и опште послове за 2023. г.
6.	Спроведен План јавних набавки за 2023.г. до краја године.	15	Број спроведених активности у односу на број планираних активности.	85%	87%	Извештај о раду органа; Портал јавних набавки
7.	Израђена сва решења из области радно-правних односа у складу са законским роковима – током године.	10	Број израђених решења у односу на број поднетих захтева или издатих налога.	100%	100%	Досијеа државних службеника.

Име и презиме руководиоца који утврђује  
годишње циљеве:

\_\_\_\_\_ Потпис: \_\_\_\_\_

Име и презиме руководиоца организационе  
јединице за коју се утврђују годишњи циљеви:

\_\_\_\_\_ Потпис: \_\_\_\_\_ Датум: \_\_\_\_\_

**Пример 2:****ГОДИШЊИ ЦИЉЕВИ**

Назив организационе јединице за  
коју се утврђују годишњи  
циљеви:

Година: **2023.**

Р.б.	Циљеви:	Припадајући број бодова:	Показатељи испуњења циља:	Почетна вредност:	Циљана вредност:	Извори провере:
1.	Унапређена физичка контрола од стране мобилних царинских јединица - до краја године.	30	Број откривених царинских прекршаја повећан за 10% у односу на претходну годину.  Број случајева пружања помоћи другим органима повећан за 15% у односу на 2021. годину.	1050  238	1155  274	Дневници царине. Дневни извештаји. Месечни извештаји.  Интерна евиденција - базе података. Протоколи о пруженој асистенцији. Месечни извештаји.
2.	Усклађене Директиве из делокруга рада одељења са законском регулативом и процесима рада – до краја трећег квартала.	20	Број усклађених Директива.	0	5	Интернет презентација Министарства; Извештај о раду Одсека за правне и кадровске послове
3.	Уједначен рад граничних фитосанитарних инспектора на свим граничним прелазима кроз израду службених оперативних процедура – до краја октобра.	15	Број израђених службених оперативних процедура.	2	3	Извештај о раду фитосанитарне инспекције; Интернет презентација Министарства
4.	Ажурирана картографка база података за територију Републике Србије, до краја 2023. г.	10	Процент ажурирарних база података у односу на број постојећих.	0% железнице, 0% путеви,	100% железнице, 20% путеви,  17.5% израђено ТК 20	Картографска база података; Извештај о раду органа

				15.7% израђено ТК 20		
5.	Спроведен надзор над носиоцима сертификата о безбедности за превоз и сертификата о безбедности за управљање железничком инфраструктуром - до краја 2023. г.	10	Број извршених надзора у односу на број планираних надзора.  Број проверених критеријума у односу на број планираних критеријума	100%  100%	100%  100%	Евиденција органа; Извештај о раду органа
6.	Усаглашеност фактичког стања у предмету и података унетих у Лурис, (нпр: уписана заказана рочишта, уписано присуства на рочишту, уписане примљене одлуке).	10	Процент унетих података у односу на број преднета; Квалитет унетих података у електронски систем за евиденцију предмета „Лурис“	99%  95% без грешака	99%  100% без грешака	Електронски систем за евиденцију предмета „Лурис“
7.	Унапређена комуникација са заступаним органима у циљу постизања најповољнијег исхода у одговарајућем поступку – током године.	5	Број одржаних састанака са предстваницима заступаних органа; Број дописа упућених заинтересованим странама.	32  355	50  450	Записници, службене белешке са одржаних састанака;  Списи предмета.

Име и презиме руководиоца који утврђује годишње циљеве:

Потпис: \_\_\_\_\_

Име и презиме руководиоца организационе јединице за коју се утврђују годишњи циљеви:

Потпис: \_\_\_\_\_ Датум: \_\_\_\_\_

Утврђени циљеви се потписују на заједничком састанку руководиоца који их утврђује и руководиоца који се налази на челу организационе јединице којој су циљеви утврђени.

### **Шта даље?**

Након потписивања акта са циљевима, лице које утврђује циљеве један примерак доставља јединици за кадрове која га улаже у његов или њен персонални досије. Стране потписнице задржавају по један примерак за себе.

Пошто циљеви буду потписани, руководиоца чијој организационој јединици су циљеви намењени има обавезу да све запослене државне службенике информише о томе који су њихови заједнички циљеви и то у року од 10 дана од дана утврђивања годишњих циљева.

Наиме, непосредни руководиоца на заједничком састанку за запосленим државним службеницима у организационој јединици којом руководи договара начин остваривања утврђених годишњих циљева, као и улогу и очекивања која од сваког од њих има у погледу доприноса остварењу годишњих циљева.

Након заједничког састанка, државним службеницима обавезно се доставља писани акт о заједничким циљевима и то електронским путем или на неки други начин, али је битно да постоји траг да су запослени правовремено примили информацију о циљевима.

### **Измена циљева**

У случају потребе, циљеви и припадајући бодови се могу мењати током године када се за то стекну услови, односно када настану неке објективне околности услед којих је извесно да се планирани циљеви неће реализовати. Промене циљева је неопходно спровести када се измене приоритети државног органа или организационе јединице или ако дође до промене унутрашњег уређења и систематизације радних места органа. Могући разлози за промену су: промена надлежности организационе јединице, промена приоритета у оквиру органа или немогућност организационе јединице да оствари радне циљеве услед неких суштинских, објективних или непредвиђених разлога (нпр. „више силе“). Измена годишњих циљева врши се на начин на који се утврђују годишњи циљеви.

Уколико се промени лице које руководи организационом јединицом за коју су утврђени годишњи циљеви, циљеви се у том случају не мењају.

### **Обавеза јединице за кадрове**

Јединица за кадрове уноси годишње циљеве са планираним бројем бодова за сваки утврђени циљ у одговарајући електронски образац Извештаја који се користи за вредновање радне успешности руководиоца организационе јединице за коју се утврђују годишњи циљеви.

**СМЕРНИЦЕ ЗА ВРЕДНОВАЊЕ ПОНАШАЈНИХ  
КОМПЕТЕНЦИЈА**

**ПОНАШАЈНЕ КОМПЕТЕНЦИЈЕ ЗА НЕРУКОВОДЕЋА РАДНА  
МЕСТА**

**(показатељи по бодовној скали)**



## УПРАВЉАЊЕ ИНФОРМАЦИЈАМА

	<p><b>НЕПРИХВАТЉИВО:</b> веома ретко испољава пожељна понашања на радном месту или показује понашања која нису у складу са траженим показатељима, својим понашањем не доприноси постизању резултата.</p>	<p><b>ПОТРЕБНО ПОБОЉШАЊЕ:</b> понекад испољава пожељна понашања на радном месту или је потребан развој да би редовно показивао очекивана понашања, потребно је јачање компетенције како би доприносио резултатима.</p>	<p><b>КОМПЕТЕНТНО:</b> често, у највећем делу радног времена, испољава пожељна понашања на радном месту или испољава компетенцију на нивоу који одговара захтевима радног места, испуњава и понекад превазилази очекиване резултате, поуздан је и доследно успешан.</p>	<p><b>ИЗВАНРЕДНО:</b> увек, без изузетка, испољава пожељна понашања на нивоу који значајно превазилази очекивања на радном месту, препознат је као изузетан по датој компетенцији, служи као модел за угледање или ментор који помаже другима да развију ову компетенцију.</p>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<p><b>1.1. Благовремено прикупља и користи релевантне информације из више различитих извора.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Пропушта да се активно ангажује у прикупљању података.</li> <li>• Не почиње процес прикупљања информација на време што онемогућава правовремено завршавање радних задатака.</li> <li>• Информације прикупља из непоузданих извора и не преиспитује њихову тачност.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Консултује само један извор при прикупљању података.</li> <li>• Понекад користи непотпуне информације.</li> <li>• Демонстрира несамосталност у прикупљању информација, очекује да их руководицац обезбеди и достави.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Демонстрира самосталност и активан приступ прикупљању података.</li> <li>• Ослања се на више различитих извора информација како би оне биле потпуне.</li> <li>• Увек располаже информацијама које су му неопходне за обављање радних задатака.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Активно тражи потребне информације из више различитих проверених извора.</li> <li>• Води рачуна о ургентности и роковима при прикупљању података.</li> <li>• Поседује јасну свест о томе где може прикупити које информације.</li> <li>• Проналази информације до којих је тешко доћи.</li> </ul>
<p><b>1.2. Правилно разуме и објективно сагледава информације.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Демонстрира склоност ка пристрасном тумачењу података, нпр. у складу са личним аспирацијама и циљевима.</li> <li>• Често погрешно тумачи добијене информације.</li> <li>• Не анализира прикупљене информације што може резултирати пропустима у раду.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Има потешкоћа у разумевању информација због чега често тражи помоћ сарадника.</li> <li>• Дешава се да погрешно тумачи добијене информације.</li> <li>• Повремено анализира добијене информације како би могао да обави радни задатак.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Добијене информације тумачи објективно и сагледава у потпуности.</li> <li>• Информације и радне задатке разуме на адекватан начин.</li> <li>• Проверава тачност информација и поузданост њиховог извора.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Критички промишља о свим добијеним информацијама.</li> <li>• Демонстрира тенденцију да преиспитује податке и трага за квалитетнијим алтернативним решењима.</li> <li>• Објективно сагледава информације и демонстрира њихово адекватно разумевање.</li> </ul>

<p><b>1.3. Успешно организује информације, базе података и друге документе.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Не сналази се у организовању података, често пропушта битне рокове, састанке, радне задатке...</li> <li>• Често „губи“ релевантне документе услед неадекватне организације.</li> <li>• Не увиђа значај правилне организације информација.</li> <li>• Не систематизује информације, не структурира их.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Креира непрегледне базе података у којима се тешко сналази</li> <li>• Има тешкоћа да пронађе различита документа и потребне информације</li> <li>• Води и ажурира мање комплексне базе података.</li> <li>• Успешно организује информације и базе података уз помоћ сарадника/надређеног.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Информације доследно организује на логичан и прегледан начин.</li> <li>• Има искуства у вођењу и ажурирању сложенијих база података.</li> <li>• Увиђа значај адекватне организације информација.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Користи више критеријума при организацији података нпр. време, важност...</li> <li>• Разуме важност адекватне организације информација и својим понашањем даје пример сарадницима.</li> <li>• Успешно креира и ажурира сложеније базе података.</li> </ul>
<p><b>1.4. Исправно анализира и повезује податке, увиђа логичке односе међу њима.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Често изводи погрешне закључке због неадекватног тумачења повезаности између података.</li> <li>• Пропушта да увиди повезаност између међусобно условљених података.</li> <li>• Нема искуства у спровођењу сложеније анализе података или није успео/ла да је спроведе на исправан начин.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Понекад погрешно процењује повезаност између различитих података.</li> <li>• Израђује једноставне документе и анализе.</li> <li>• Неопходна му је екстерна помоћ или подршка при писању сложенијих извештаја или дописа.</li> <li>• Фокусира се на мањи део активности за коју је задужен без увида у остатак процеса и крајњег резултата.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Критички промишља, у анализу укључује узроке и последице.</li> <li>• Демонстрира самосталност у писању извештаја и анализи података.</li> <li>• Успешно реализује радне задатке захваљујући исправној анализи и повезивању информација.</li> <li>• Увиђа логичке односе међу подацима.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Преферира сложеније задатке који захтевају логичко повезивање и критичко промишљање и самоиницијативно их преузима.</li> <li>• Успешно обавља задатке који захтевају темељну анализу и обраду података.</li> <li>• Успешно закључује, како из појединачних чињеница, тако и из општих ставова или правила.</li> </ul>
<p><b>1.5. Брине о безбедности и поверљивости пословних информација.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Дели поверљиве информације са особама које нису запослене у истој организационој јединици.</li> <li>• Не поседује знање о методама адекватног чувања пословних информација.</li> <li>• Не увиђа значај чувања поверљивих података нити</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Није имао/ла искуства са поверљивим информацијама.</li> <li>• Разуме значај заштите поверљивих информација али нема развијене адекватне методе њиховог чувања.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Разуме значај чувања поверљивих информација и активно се бави њиховом заштитом.</li> <li>• Има искуства у раду са поверљивим пословним информацијама и чува их на адекватан начин.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Разуме значај чувања поверљивих информација и промовише њихову заштиту у колективу.</li> <li>• Самостално дефинише различите методе чувања поверљивих информација.</li> <li>• Руководиоци и колеге му/јој често поверавају важне</li> </ul>

	<p>препознаје информације које су поверљивог карактера.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Несавесно се односи према поверљивим документима (нпр. држи их на видљивом или лако доступном месту).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Демонстрира несамосталност у чувању пословних информација, потребна му је помоћ руководиоца/колега.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Познаје методе адекватне организације и чувања пословних података.</li> </ul>	<p>информације јер ужива њихово поверење.</p>
<p><b>1.6. Информације преноси на јасан и концизан начин.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Пропушта да пренесе информације својим колегама и претпостављеном – у потпуности или делимично.</li> <li>Информације преноси на неразумљив и нејасан начин.</li> <li>Дели нерелевантне, непроверене или нетачне информације.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Информације преноси селективно, дешава се да пренесе непотпуну информацију.</li> <li>Некад су потребна додатна потпитања како би пренео све релевантне податке.</li> <li>Понекад преноси релевантне информације правим особама.</li> <li>Дешава се да информације преноси преопширно или прави честе дигресије у излагању.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Релевантне информације преноси на јасан и разумљив начин.</li> <li>Води рачуна о потпуности и тачности информација које саопштава.</li> <li>Демонстрира разумевање значаја дељења информација.</li> <li>Настоји да све колеге информише о важним подацима.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Демонстрира добро развијене стратегије и вештине преношења информација, комплексне садржаје преноси колегама на разумљив начин.</li> <li>Податке преноси на елоквантан, јасан и конкретан начин.</li> <li>Користи различите методе дељења информација тако да су на располагању што већем броју колега (нпр. вибер заједница, мејл, телефон, групно окупљање итд.).</li> </ul>

## УПРАВЉАЊЕ ЗАДАЦИМА И ОСТВАРИВАЊЕ РЕЗУЛТАТА

<p><b>НЕПРИХВАТЉИВО:</b> веома ретко испољава пожељна понашања на радном месту или показује понашања која нису у складу са траженим показатељима, својим понашањем не доприноси постизању резултата.</p>	<p><b>ПОТРЕБНО ПОБОЉШАЊЕ:</b> понекад испољава пожељна понашања на радном месту или је потребан развој да би редовно показивао очекивана понашања, потребно је јачање компетенције како би доприносио резултатима</p>	<p><b>КОМПЕТЕНТНО:</b> често, у највећем делу радног времена, испољава пожељна понашања на радном месту или испољава компетенцију на нивоу који одговара захтевима радног места, испуњава и понекад превазилази очекиване резултате, поуздан је и доследно успешан</p>	<p><b>ИЗВАНРЕДНО:</b> увек, без изузетка, испољава пожељна понашања на нивоу који значајно превазилази очекивања на радном месту, препознат је као изузетан по датој компетенцији, служи као модел за угледање или ментор који помаже другима да развију ову компетенцију</p>
--	---	--	---

**1**

**2**

**3**

**4**

<p><b>2.1. Успешно планира и организује сопствени рад.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Нема критеријуме на основу којих одређује приоритете у раду или их погрешно дефинише.</li> <li>• Показује недостатак капацитета или умешности за планирање и организацију рада.</li> <li>• Не успева да прати организацију рада и у ситуацији када је она споља наметнута.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Не демонстрира самосталност у организацији радних задатака, ослања се искључиво на формални ауторитет.</li> <li>• Понекад добро организује сопствени рад али се дешава да не уочава приоритете.</li> <li>• Сопствени рад организује краткорочно, не узимајући у обзир потенцијалне ризике, што може негативно утицати на поштовање рокова.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Планира и организује сопствени рад на основу једног критеријума, најчешће временског.</li> <li>• Демонстрира систематичност у раду.</li> <li>• Благовремено и континуирано планира организацију свог рада настојећи да предвиди потенцијалне проблеме.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Успешно и самостално организује сопствени рад.</li> <li>• При приоритизацији радних задатака консултује више критеријума (нпр: рокови, сложеност задатка, дневна осцилација властитих капацитета и радне ситуације...).</li> <li>• Предвиђа проблемске ситуације и преузима неопходне акције како би предупредио негативне последице.</li> <li>• При планирању рада оставља „резервно време“ за случај непредвиђених околности.</li> </ul>
<p><b>2.2. Извршава задатке у предвиђеним роковима.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Често не успева да реализује радне задатке у предвиђеном времену.</li> <li>• Не увиђа значај поштовања рокова.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Настоји да све радне задатке обави у предвиђеним роковима али се понекад дешава да не успе.</li> <li>• Уз подстицање и подршку може да постигне очекивани</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Све задатке обавља у предвиђеним роковима.</li> <li>• Демонстрира разумевање значаја поштовања рокова.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Поседује високу мотивацију да сви задаци буду обављени на време.</li> <li>• Успешно и доследно реализује све задатке у предвиђеним роковима,</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Изостаје мотивација за поштовање рокова: често одлаже приступање обављању радних задатака.</li> <li>• Демонстрира флексибилан став према роковима и кашњењу у реализацији радних задатака.</li> </ul>	<p>темпо рада и испоштује предвиђене рокове.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Преферира једноставније задатке у ситуацијама временског ограничења.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Врши адекватну процену времена потребног за реализацију конкретних задатака.</li> </ul>	<p>својим понашањем даје пример сарадницима.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Поседује изражене способности организације времена: у ситуацијама кратких рокова не умањује се квалитет реализованих задатака.</li> </ul>
<p><b>2.3. Брз, ефикасан и методичан у раду.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Често није у могућности да постигне предвиђену радну динамику, испољава спорост у раду.</li> <li>• Постиге ниску ефикасност услед честих грешака у раду.</li> <li>• Не демонстрира самосталност у раду, потребна му/јој је константна супервизија (провера или контрола).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• За реализацију радних задатака му/јој је потребно више времена.</li> <li>• Повремено му/јој је потребна помоћ колега или надређеног при обављању посла.</li> <li>• Повећан притисак може значајно утицати на квалитет обављених задатака.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Посао обавља ефикасно и на време.</li> <li>• У ситуацијама притиска демонстрира усредсређеност на радне задатке.</li> <li>• Има развијену адекватну стратегију решавања радних задатака.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Преферира бржи темпо рада.</li> <li>• Ефикасно решава задатке за које је предвиђен кратак рок за извршење.</li> <li>• Брзина обављања посла не утиче на квалитет рада.</li> <li>• Систематично приступа обављању радних задатака.</li> </ul>
<p><b>2.4. Решава проблеме ефикасно, сврсисходно и на транспарентан начин.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Избегава суочавање са проблемима услед недостатка капацитета за њихово превазилажење.</li> <li>• Проблеме решава на неадекватне начине и често греша.</li> <li>• Показује склоност ка одустајању од радних задатака када се суочи са проблемом.</li> <li>• Изостаје оријентација ка решавању проблема услед усмерености на личне потребе.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Успешно решава једноставније проблеме.</li> <li>• Проблемске ситуације решава уз помоћ сарадника или надређеног.</li> <li>• При решавању проблема је усмерен на краткорочне резултате без сагледавања дугорочних циљева и потенцијалних будућих проблема.</li> <li>• Углавном не одустаје од испуњења неког циља.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Активно приступа решавању проблема.</li> <li>• Проблемске ситуације решава успешно и на транспарентан начин.</li> <li>• Комликованије задатке перципира као изазов.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Поседује капацитет за критичко промишљање и налажење различитих начина за превазилажење проблема.</li> <li>• Демонстрира склоност предвиђању последица различитих решења проблема.</li> <li>• Успешно решава комплексне проблемске ситуације.</li> <li>• Демонстрира упорност и посвећеност остварењу циљева у ситуацијама суочавања са већим препрекама.</li> </ul>

<p><b>2.5. Подстиче и себе и друге на остваривање резултата.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Пропушта да се активно бави реализацијом радних задатака.</li> <li>• Демонстрира склоност ка саботирању радне динамике у пословном окружењу.</li> <li>• Активно подстиче сараднике на мање залагање на радном месту.</li> <li>• Негативно утиче на радну атмосферу у колективу.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Нема висок мотив постигнућа, тежи да реализује минимално од очекиваног посла.</li> <li>• Мотивација за рад произилази из екстерних фактора (нпр. висине плате).</li> <li>• У ситуацијама заинтересованости за радни задатак демонстрира посвећеност његовој реализацији.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Настоји да оствари постављене циљеве организационе јединице у којој ради.</li> <li>• Мотивација за рад је унутрашња, произилази из оријентације ка остварењу резултата.</li> <li>• Својим залагањем подстиче сараднике на већи допринос у раду.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Амбициозан је и поставља себи високе циљеве.</li> <li>• Самоиницијативно преузима сложене задатке поред делегираних.</li> <li>• Својим резултатима подстиче друге запослене на веће залагање.</li> <li>• Својим залагањем доприноси позитивној радној атмосфери у колективу.</li> </ul>
<p><b>2.6. Одлуке су му базирани на анализи, расуђивању и искуству.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Импулсивно или произвољно доноси одлуке без претходне анализе доступних података што може негативно утицати на њихов квалитет.</li> <li>• Демонстрира пристрасност при одлучивању.</li> <li>• Склон детаљисању што резултује спорашћу у одлучивању и недостатком увида у „ширу слику“.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• При одлучивању се ослања на помоћ колега или надређеног.</li> <li>• Најчешће је неодлучан или несигуран у своје одлуке.</li> <li>• Ефикасно одлучује у једноставнијим ситуацијама.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• При одлучивању се води претходним искуством и доступним подацима.</li> <li>• Активно промишља пре доношења одлуке.</li> <li>• Има искуства са одлукама које се тичу дугорочних циљева.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Искуство укључује у процес одлучивања, трага за додатним информацијама како би донео одлуку.</li> <li>• Благовремено анализира ситуације и доноси прагматичне одлуке.</li> <li>• При одлучивању се води најбољим интересом ширег циља организационе јединице за коју ради.</li> </ul>

## ОРИЈЕНТАЦИЈА КА УЧЕЊУ И ПРОМЕНАМА

<p><b>НЕПРИХВАТЉИВО:</b> веома ретко испољава пожељна понашања на радном месту или показује понашања која нису у складу са траженим показатељима, својим понашањем не доприноси постизању резултата.</p>	<p><b>ПОТРЕБНО ПОБОЉШАЊЕ:</b> понекад испољава пожељна понашања на радном месту или је потребан развој да би редовно показивао очекивана понашања, потребно је јачање компетенције како би допринесио резултатима</p>	<p><b>КОМПЕТЕНТНО:</b> често, у највећем делу радног времена, испољава пожељна понашања на радном месту или испољава компетенцију на нивоу који одговара захтевима радног места, испуњава и понекад превазилази очекиване резултате, поуздан је и доследно успешан</p>	<p><b>ИЗВАНРЕДНО:</b> увек, без изузетка, испољава пожељна понашања на нивоу који значајно превазилази очекивања на радном месту, препознат је као изузетан по датој компетенцији, служи као модел за угледање или ментор који помаже другима да развију ову компетенцију</p>
--	---	--	---

**1**

**2**

**3**

**4**

<p><b>3.1. Стално унапређује своја знања и вештине.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Активно избегава едукације на које је упућен у циљу унапређења квалитета рада.</li> <li>• Не ради на личном и професионалном развоју.</li> <li>• Не увиђа значај додатних едукација и личног развоја.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Похађа едукације само када је упућен од стране формалног ауторитета.</li> <li>• Увиђа потребу за стицањем одређених знања и вештина али нема конкретан план како да то реализује.</li> <li>• Показује заинтересованост за самоусавршавање али нема јасну представу о властитим областима за развој.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• У току је са својом професионалном облашћу и стечено знање примењује у раду.</li> <li>• Увиђа значај самоусавршавања и показује заинтересованост за рад на развоју властитих знања и вештина.</li> <li>• Поседује свест о властитим капацитетима и областима за развој.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Свестан је властитих области за развој и предузима активности у циљу њиховог унапређења.</li> <li>• Похађа различите курсеве, едукације или онлине предавања, прати стручну литературу и истраживања, упућен је у промене из области своје струке.</li> <li>• Активно тражи нове начине како би унапредио своја знања и вештине.</li> <li>• Склон је анализи и истраживању различитих тема у циљу унапређења личне ефикасности на послу.</li> </ul>
<p><b>3.2. Брзо и без тешкоћа се прилагођава променама.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Преферира добро познате начине рада, демонстрира отпор према променама у радном окружењу.</li> <li>• Новине перципира као извор стреса, има тешкоћа у адаптацији на промене.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Заузима позитиван став према променама иако му је потребно дуже време или додатна помоћ при адаптацији.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Успешно се прилагођава променама у радној средини и брзо их примењује у пракси.</li> <li>• У ситуацијама промене радног задатка демонстрира способност преусмерења</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Промене у систему рада прихвата са ентузијазмом, лако и брзо им се прилагођава.</li> <li>• Активно се залаже за прихватање новина у колективу, помаже</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Активно се залаже против увођења новина у радном окружењу и подстиче друге запослене на исто.</li> <li>У ситуацији промене радног задатка изостаје способност да преусмери фокус на другачију активност.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Мада не увиђа потребу за променама труди се да их инкорпорира у праксу.</li> <li>Уколико увиђа неопходност промена, спреман је да уложи напор да се прилагоди новонасталој ситуацији.</li> </ul>	<p>фокуса на другачији приступ или материју.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Брзо учи и прилагођава се новинама на послу у циљу остваривања резултата.</li> </ul>	<p>сарадницима у прилагођавању и савладавању отпора према променама.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Разуме потребу за променама, у процес адаптације улази мотивисан напредком и остваривањем циљева.</li> </ul>
<p><b>3.3. Отворен је према новим алатима и приступима.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Активно избегава коришћење нових метода и алата.</li> <li>Не увиђа потребу за променама, отворено демонстрира негативан став према увођењу новог система рада.</li> <li>Одустаје од решавања проблемских ситуација које захтевају нови приступ.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Отворен је према новим алатима и приступима али му је потребна помоћ при њиховој импементацији у пракси.</li> <li>Понекад је заинтересован за нове методе рада у оквиру своје делатности.</li> <li>Углавном је оријентисан на традиционалне приступе, али понекад разматра алтернативна решења уколико их сматра корисним.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Заузима позитиван став према променама које се уводе на радном месту.</li> <li>Нове алате и приступе успешно инкорпорира у праксу.</li> <li>Улаже додатан напор како би правовремено савладао вештине потребне за примену нових метода у начину рада.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Истражује алтернативне приступе решавања задатака у циљу побољшања ефикасности на радном месту.</li> <li>Нове алате и приступе прихвата са ентузијазмом и увиђа значај њихове примене.</li> <li>Својим понашањем подстиче сараднике на прихватање и примену нових начина и система рада.</li> </ul>
<p><b>3.4. Остаје ефикасан под стресом и у ситуацијама појачаног притиска.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Стресне ситуације утичу на снижење ефикасности што се негативно одражава на остваривање радних циљева.</li> <li>У ситуацијама притиска је склон креирању напете атмосфере међу сарадницима.</li> <li>У ситуацијама притиска и појачаних захтева не успева да задржи фокус на задатку, повлачи се или реагује бурно што утиче на квалитет рада.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Иако нема развијене адекватне стратегије превладавања стреса у ситуацијама појачаног притиска не креира напету атмосферу у радном окружењу.</li> <li>У ситуацијама када задатак превазилази временске и личне ресурсе не улаже додатан напор, већ тражи</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Поседује развијене адекватне вештине и стратегије превазилажења стреса.</li> <li>Улаже напор да у напетим ситуацијама стрес и негативне емоције не преноси на сараднике.</li> <li>У ситуацијама појачаног притиска задржава фокус на задатку, стрес не утиче на квалитет рада.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Стресне ситуације не утичу на радну ефикасност.</li> <li>Демонстрира висок ниво емоционалне стабилности у ситуацијама појачаног притиска.</li> <li>У напетим ситуацијама креира подстицајну радну атмосферу, позитивно утиче на сараднике и радну ефикасност колектива.</li> </ul>



		<p>помоћ сарадника/ надређеног.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Уз подршку других може да адекватно функционише у стресним околностима.</li> </ul>		
<p><b>3.5. Уочава области у којима би требало додатно да учи и развија се.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Нема увид у властите капацитете и области за развој.</li> <li>Нереално процењује лични потенцијал или погрешно перципира области за које му је потребно додатно усавршавање.</li> <li>Изостаје склоност ка самопосматрању и занимање за процену властитих капацитета.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>У конкретним ситуацијама уочава потребу за додатним учењем и развојем нпр када нема потребне компетенције за реализацију неког радног задатка.</li> <li>Увиђа потребу за усвајањем нових знања и вештина али нема јасну представу о областима које би требало унапредити.</li> <li>Разуме потребу и значај самоусавршавања али изостају самопосматрање и самокритичност.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Адекватно перципира властите капацитете и области за развој.</li> <li>Разуме значај континуираног самоусавршавања.</li> <li>Демонстрира склоност константној самопроцени властитих знања и вештина.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Има изражену способност критичког проматрања властитих потенцијала и области за развој.</li> <li>Адекватно перципира утицај властитих особина и способности на социјално окружење и радну ефикасност.</li> <li>Мотивација за унапређење знања и вештина из конкретних области произилази из изражене способности самопосматрања.</li> </ul>
<p><b>3.6. Својим понашањем даје пример другима.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Својим понашањем негативно утиче на ставове сарадника према новинама у систему рада.</li> <li>Не поседује свест о утицају властитих поступака и ставова на радно окружење.</li> <li>Заузима пасиван став, изостаје заинтересованост за понашање других.</li> <li>У колективу је активан у пружању отпора према променама и на то подстиче и сараднике.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Понекад позитивно утиче на понашање сарадника прихватањем промена у радном окружењу.</li> <li>Својим понашањем не врши негативан утицај на ставове колега.</li> <li>Демонстрира усмереност на коректно обављање радних задатака без тежње да својим понашањем утиче на понашање других.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Прихватањем и отвореним ставом према променама даје пример сарадницима.</li> <li>Промовише значај континуираног учења, размене знања и искуства у радном окружењу.</li> <li>Настоји да личним ангажовањем на радном месту позитивно утиче на радну ефикасност колега.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Својим понашањем мотивише сараднике на веће залагање.</li> <li>Активно се залаже за прихватање промена, промовише вредност континуираног самоусавршавања.</li> <li>Ужива углед и поверење колега и надређених и својим понашањем позитивно утиче на њих.</li> </ul>

<p><b>3.7. Активно размењује знања са другима.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Пропушта да са колегама подели податке и знања којима располаже.</li> <li>• Незаинтересован је за туђе ставове и мишљења о темама из области своје струке.</li> <li>• Избегава ангажман у групним дискусијама у којима сарадници размењују знања и искуства.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Не иницира размену знања са колегама али учествује у дискусији уколико је друга особа започне.</li> <li>• Активно дели стечено знање са колегама али не показује заинтересованост за туђе.</li> <li>• Демонстрира спремност да саслуша друге и усвоји корисне информације али нерадо дели властита сазнања и искуства.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Активно размењује знања и информације са сарадницима.</li> <li>• Знања преноси на јасан начин уз спремност да уважи мишљења и искуства саговорника.</li> <li>• У групним дискусијама размене знања активно учествује.</li> <li>• Уколико задатак превазилази ниво познавања одређене области рада, тражи информације и стручно мишљење од колега.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Иницира размену ставовова и знања са сарадницима у вези са добром праксом у области рада.</li> <li>• Подстиче разноврсност у размени стручног мишљења укључивањем у дискусију пасивних чланова колектива.</li> <li>• Разуме значај пружања и усвајања нових знања, подстиче размену идеја и информација у тиму.</li> </ul>
<p><b>3.8. Иницира унапређење рада.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Не предлаже идеје у циљу унапређења рада, не увиђа потребу за променама.</li> <li>• Активно се противи променама у начину рада које предлажу колеге или претпостављени.</li> <li>• Демонстрира став да је његов посао реализација радних задатака по процедури а не и иницирање промена.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Углавном не предлаже идеје за унапређење система рада али прихвата предлоге сарадника.</li> <li>• Предлаже измене везане за маргинална или организациона питања која не утичу на унапређење начина рада.</li> <li>• Његови предлози и идеје везане за другачији приступ радним задацима често нису усвојени.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Има конструктивне идеје које би могле да се примене на радном месту али их ретко предлаже, чешће развија предлоге других.</li> <li>• Идеје и решења која предлаже се најчешће прихватају и примењују у радној пракси.</li> <li>• Иницира мање промене у организацији рада и начину решавања неких задатака.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Реализовао је више идеја које су унапредиле организацију рада и начин решавања неких задатака.</li> <li>• Активно се залаже у радном окружењу за нове приступе и мотивише сараднике да предложе своје идеје.</li> <li>• Демонстрира способност увиђања области рада које би могле да се унапреде другачијим приступима.</li> </ul>
<p><b>3.9. Успешно балансира традиционалне и нове начине рада.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• При реализацији радних задатака примењује искључиво традиционалну процедуру, показује отпор према новим приступима.</li> <li>• Не балансира између различитих начина рада,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Потребна му је помоћ како би успешно балансирао између традиционалних и нових начина рада.</li> <li>• Потребно му је више времена како би променио приступ решавању проблема.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Успешно примењује традиционалне и нове начине рада у зависности од захтева ситуације.</li> <li>• Увиђа потребу за балансирањем традиционалних и нових</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Демонстрира флексибилност у проблемским ситуацијама, успешно примењује традиционалне и нове начине рада.</li> <li>• Вреднује аспекте различитих метода рада у зависности од</li> </ul>

	<p>примењује само један приступ чак и у ситуацијама када није функционалан.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Демонстрира окренутост строго традиционалним вредностима и принципима без увида у алтернативне приступе и идеје.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Углавном се држи устаљене процедуре, али може променити начин рада уколико му се на то укаже.</li> </ul>	<p>начина рада како би се остварила радна ефикасност.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• При решавању проблемских ситуација добро процењује најефикаснији метод за постизање резултата.</li> </ul>	<p>њихове сврсисходности и постављених циљева у односу на конкретан задатак.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Када је потребно комбинује аспекте традиционалних и нових метода рада како би решио проблем.</li> </ul>
<p><b>3.10. Радознао је и има широка интересовања.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Не исказује интересовања везана за своју област рада.</li> <li>• „Слободан ход“ у послу проводи пасивно, није посвећен истраживању или алетранивним активностима.</li> <li>• Пропушта да се интелектуално ангажује, показује незаинтересованост за већину тема.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Углавном је усмерен на своју професионалну делатност, не исказује интересовање за друге теме.</li> <li>• Претежно демонстрира равнодушност према већини тема али се може заинтересовати за неку област уколико је перципира као корисну.</li> <li>• Понекад је заинтересован за другачије теме али не показује спремност да се њима активније бави.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Показује широк дијапазон интересовања која нису нужно везана за струку.</li> <li>• Активно се бави својим хобијима.</li> <li>• Заинтересован је за различите теме везане за своју делатност рада и поседује знања о њима.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Активно и самоиницијативно трага за информацијама везаним за своја интересовања.</li> <li>• Демонстрира посвећеност различитим активностима и успешан је у томе.</li> <li>• Радознао је, поседује знања о различитим темама.</li> </ul>

## ИЗГРАДЊА И ОДРЖАВАЊЕ ПРОФЕСИОНАЛНИХ ОДНОСА

	1	2	3	4
	<p><b>НЕПРИХВАТЉИВО:</b> веома ретко испољава пожељна понашања на радном месту или показује понашања која нису у складу са траженим показатељима, својим понашањем не доприноси постизању резултата.</p>	<p><b>ПОТРЕБНО ПОБОЉШАЊЕ:</b> понекад испољава пожељна понашања на радном месту или је потребан развој да би редовно показивао очекивана понашања, потребно је јачање компетенције како би допринесио резултатима</p>	<p><b>КОМПЕТЕНТНО:</b> често, у највећем делу радног времена, испољава пожељна понашања на радном месту или испољава компетенцију на нивоу који одговара захтевима радног места, испуњава и понекад превазилази очекиване резултате, поуздан је и доследно успешан</p>	<p><b>ИЗВАНРЕДНО:</b> увек, без изузетка, испољава пожељна понашања на нивоу који значајно превазилази очекивања на радном месту, препознат је као изузетан по датој компетенцији, служи као модел за угледање или ментор који помаже другима да развију ову компетенцију</p>
<p><b>4.1. Отворен је и љубазан у комуникацији са другима.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Односи се без поштовања према колегама и странкама.</li> <li>• У комуникацији је дистанциран и нељубазан.</li> <li>• Често улази у конфликте са сарадницима или странкама из различитих разлога.</li> <li>• Демонстрира агресивност, нетолеранцију и нестрпљивост у међуљудским односима.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Преферира строго професионалан однос, не улаже труд да успостави однос поверења са сарадницима.</li> <li>• Комуникација са колегама базира се углавном или искључиво на темама везаним за струку и посао.</li> <li>• Демонстрира коректан однос према колегама, али у неким ситуацијама може реаговати импулсивно или нетолерантно.</li> <li>• У социјалним односима понекад показује непоштовање туђих граница.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Љубазан је и отворен у конверзацији са колегама и странкама, формира однос који обезбеђује успешну професионалну сарадњу.</li> <li>• У комуникацији поштује саговорника и своје понашање прилагођава ситуацији.</li> <li>• Демонстрира емоционалну стабилност, а у конфликтним ситуацијама остаје фокусиран на проналажење заједничког решења.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Према сарадницима је толерантан и љубазан, остварује однос поверења.</li> <li>• Показује разумевање за различите проблеме и ставове својих колега уз поштовање граница.</li> <li>• Комуницира на асертиван начин, успешно балансира између професионалности и аутентичности.</li> <li>• Адекватно процењује социјалне ситуације, својим понашањем предупредује потенцијалне конфликте.</li> </ul>
<p><b>4.2. Активно и пажљиво слуша друге.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Демонстрира незаинтересованост за туђа мишљења, ставове и идеје.</li> <li>• У комуникацији не уважава садржаје које други излажу, показује нестрпљење да преузме реч.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Активно слуша друге у ситуацијама када је заинтересован за конкретну тему.</li> <li>• Парцијално слуша излагање сарадника, демонстрира пасиван став.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Активно слуша друге и показује заинтересованост за садржај који излажу.</li> <li>• Пажљиво прати идеје саговорника и адекватно се надовезује на њих.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Невербалном комуникацијом демонстрира заинтересованост за садржаје које колеге излажу.</li> <li>• Концентрисан је на тему конверзације, а у</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>У индивидуалном контакту је често деконцентрисан, погрешно тумачи излагање саговорника.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Понекад у групној дискусији прекида саговорнике у њиховим излагањима.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Током тимског решавања проблема је концентрисан и фокусиран на аргументе и предлоге сарадника.</li> </ul>	<p>ситуацијама када саговорник прави дигресије у излагању, задржава фокус на суштину.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Активно и стрпљиво слуша друге, развија идеје и предлоге сарадника.</li> </ul>
<p><b>4.3. Показује разумевање за туђу позицију и мишљење.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Не поседује капацитете за сагледавање туђе перспективе, сматра да је увек у праву.</li> <li>Демонстрира егоцентричан став, очекује да му се други прилагоде.</li> <li>У ситуацијама супротног мишљења остаје при свом ставу, доследно не прихвата и не уважава приступе других.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Није флексибилан према мишљењима и приступима других али их може размотрити уколико су адекватно аргументовани.</li> <li>Понекад демонстрира способност да сагледа ситуацију из туђе перспективе.</li> <li>Не демонстрира заинтересованост за туђе ставове и мишљење али уз улагање повећаног напора од стране саговорника може да их разуме.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Способан је да сагледа ситуацију из туђе позиције, настоји да разуме саговорника.</li> <li>У ситуацији супротстављених мишљења задржава објективан став, уз сагледавање дугорочне перспективе настоји да пронађе заједничко решење.</li> <li>Показује заинтересованост за туђу позицију и мишљење и пружа адекватне одговоре и предлоге.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Веома је отворен за различитости, поштује туђу позицију и мишљење.</li> <li>Поседује капацитете за адекватно препознавање емоција саговорника, са захтевним странкама успева да конверзацију усмери у конструктивном смеру.</li> <li>У ситуацијама супротних мишљења је флексибилан, аспекте различитих ставова и мишљења вреднује према објективним критеријумима.</li> </ul>
<p><b>4.4. Поштује и уважава друге.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Не уважава ауторитет, често комуницира на неформалан начин.</li> <li>Исказује непоштовање према другима, одбија да ради са одређеним колегама или странкама због негативног субјективног мишљења.</li> <li>Демонстрира пасивну агресију: не поштује и не придржава се договора, избегава преношење значајних информација...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Са ауторитетом често комуницира на неформалан начин али на инсистирање успева да поштује границе.</li> <li>Настоји да се придржава договора али неретко због различитих разлога од њих одступа.</li> <li>Демонстрира склоност прецењивању властитих способности и доприноса у раду у односу на постигнућа других.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>У контакту је приступачан уз поштовање граница.</li> <li>Вреднује рад и постигнућа сарадника према објективним критеријумима, у ситуацији туђег успеха пружа позитиван фидбек.</li> <li>Гради однос поверења са колегама.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>У односима са другима демонстрира професионализам, поштовање и адекватну сензитивност за различитост.</li> <li>Препознаје и добро балансира између поштовања туђих граница и потреба.</li> <li>Разуме значај међусобног уважавања и поштовања у колективу.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Склон је потцењивању туђег рада.</li> </ul>			
<b>4.5. Укључује друге у дискусију, прихвата и развија идеје других.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Склон је омаловажавању туђих идеја и предлога.</li> <li>• У групним дискусијама је превише доминантан, не допушта другима да активно учествују.</li> <li>• У колективу се активно залаже против прихватања туђих идеја.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Прихвата идеје других али их не развија.</li> <li>• Углавном не укључује колеге у дискусију али активно прати туђа излагања.</li> <li>• Пропушта да се активно ангажује у реализацији туђих идеја уколико његова није усвојена.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Често укључује сараднике у дискусију како би се створила подстицајна радна атмосфера.</li> <li>• Углавном прихвата идеје сарадника и даје предлоге за њихово унапређење.</li> <li>• Активно се залаже за прихватање туђих предлога уколико их сматра корисним.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Активно се залаже за једнаку укљученост свих сарадника у групну дискусију.</li> <li>• Објективно анализира идеје својих колега и пружа повратну информацију.</li> <li>• Надограђује и разрађује идеје својих колега у циљу унапређења система рада.</li> </ul>
<b>4.6. Ефикасно ради у тиму.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Негативно утиче на радну ефикасност и атмосферу у тиму, склон је конфликтима.</li> <li>• У тиму заузима пасивну позицију, не излаже своје предлоге и идеје.</li> <li>• У ситуацијама групног решавања проблема омета несметану комуникацију, прави честе дигресије и пребацује фокус на нерелевантне теме.</li> <li>• Избегава појављивање на групним састанцима, пролонгира групно доношење одлука, преноси нетачне информације...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• У тиму је најчешће пасиван, понекад предлаже добре идеје.</li> <li>• Подржава и прихвата туђе идеје али пропушта да се активно ангажује у решавању групних проблема.</li> <li>• Уз додатни напор успева да се прилагоди функционисању тима.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ефикасно ради у групи, уважава све чланове тима и њихове предлоге.</li> <li>• У ситуацијама тимског рада је фокусиран на реализацију задатка и предлаже конструктивна решења.</li> <li>• Лако се прилагођава функционисању тима.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Креира подстицајну радну атмосферу у тиму.</li> <li>• Заузима активан приступ решавању проблема у тиму,</li> <li>• предлаже различита решења.</li> <li>• У ситуацијама наиласка на препреке усмерава тим на другачији приступ решавању проблема.</li> </ul>
<b>4.7. Спремно пружа помоћ и подршку другима.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Одбија да укаже стручну помоћ колегама и у ситуацијама када је то директно затражено од њега.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Демонстрира спремност да пружи помоћ али не поседује адекватне вештине.</li> <li>• Углавном је фокусиран на сопствене проблеме и потребе, ретко је</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Колеге га опажају као особу којој могу да се обрате када им је потребна помоћ у раду или приватан савет.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Адекватно процењује туђа емоционална стања и спремно пружа подршку у ситуацијама када је потребно.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сарадници му се не обраћају за помоћ.</li> <li>• Не поседује свест о социјалним нормама и разменама у односима.</li> </ul>	<p>заинтересован за туђу перспективу.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Активно помаже сарадницима у професионалним дилемама али је суздржан у пружању савета везаним за приватне теме.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Показује разумевање за туђе проблеме и активно учествује у њиховом решавању.</li> <li>• Демонстрира спремност да уложи додатан напор у складу са процедуром у циљу помагања странци или сараднику.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• У кризним ситуацијама организује рад целог колектива у циљу помоћи колеги који је у неповољној ситуацији.</li> <li>• Заузима коучинг приступ у односу са сарадницима којима је потребна помоћ у раду.</li> </ul>
<p><b>4.8. Гради квалитетне односе и успешно отклања баријере у комуникацији.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Односе са колегама перципира једнострано, ступа у комуникацију искључиво у ситуацијама када му је потребна помоћ или услуга.</li> <li>• Често погрешно тумачи туђе поступке, демонстрира незаинтересованост да сагледа туђу перспективу како би разрешио конфликт.</li> <li>• Демонстрира индиферентност према одржавању квалитетних односа са колегама.</li> <li>• Не показује спремност на компромис у ситуацијама конфликта.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Преферира професионалне релације са сарадницима, чешће је усмерен на заједничку реализацију задатака него на грађење пријатељских односа.</li> <li>• Настоји да превазиђе баријере у комуникацији са колегама искључиво у ситуацијама када је сарадња неопходна за успешну реализацију радног задатка.</li> <li>• Не поседује адекватне вештине за превазилажење баријера у комуникацији, у ситуацијама неспоразума се повлачи из односа.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Гради односе са другима засноване на међусобном разумевању и поштовању различитости мишљења.</li> <li>• Баријере у комуникацији превазилази конструктивним разоговором.</li> <li>• Демонстрира заинтересованост за међуљудске односе, активно се ангажује у успостављању успешне сарадње и односа поверења.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Прилагођава приступ другима у складу са ситуацијом у циљу превазилажења баријера у комуникацији.</li> <li>• Неслагања решава компромисом и конструктивним разговором.</li> <li>• Одржавање квалитетних социјалних односа представља важан аспект његовог живота.</li> <li>• Вреднује перспективу одржавања дугорочно добрих односа са колегама као битан аспект при доношењу одлука.</li> </ul>
<p><b>4.9. Сарађује са другима и подстиче тимску сарадњу.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Преферира да ради самостално, избегава да се активно ангажује у тиму.</li> <li>• Тимски рад перципира као прилику да радне задатке делегира или пребаци сарадницима.</li> <li>• Не увиђа значај и предности тимског рада.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Заузима пасиван став,</li> <li>• није активан у тимским процесима али не омета комуникацију међу сарадницима.</li> <li>• Не поседује свест о начинима на које може допринети или ометати функционисање тима.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Остварује успешну сарадњу са колегама.</li> <li>• Активно учествује у тимским процесима и подстиче друге чланове на сарадњу и залагање.</li> <li>• Поштује формална и неформална правила групе, предлаже и подржава идеје</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Препознаје важност равноправности свих учесника у комуникацији, настоји да помогне новим колегама у прилагођавању начину функционисања тима.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"><li>• Преферира да ради самостално, али на инсистирање колеге/руководиоца се може укључити у тимске процесе.</li></ul>	које су у заједничком интересу тима.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Подстиче тимску сарадњу и посредује у решавању конфликта у тиму.</li><li>• Демонстрира свесност о начинима на које може да допринесе или одмогне функционисању тима.</li><li>• Адекватно опажа различите улоге у тиму и поштује их.</li></ul>
--	--	--	--------------------------------------	---



## САВЕСНОСТ, ПОСВЕЋЕНОСТ И ИНТЕГРИТЕТ

<p><b>НЕПРИХВАТЉИВО:</b> веома ретко испољава пожељна понашања на радном месту или показује понашања која нису у складу са траженим показатељима, својим понашањем не доприноси постизању резултата.</p>	<p><b>ПОТРЕБНО ПОБОЉШАЊЕ:</b> понекад испољава пожељна понашања на радном месту или је потребан развој да би редовно показивао очекивана понашања, потребно је јачање компетенције како би допринесио резултатима</p>	<p><b>КОМПЕТЕНТНО:</b> често, у највећем делу радног времена, испољава пожељна понашања на радном месту или испољава компетенцију на нивоу који одговара захтевима радног места, испуњава и понекад превазилази очекиване резултате, поуздан је и доследно успешан</p>	<p><b>ИЗВАНРЕДНО:</b> увек, без изузетка, испољава пожељна понашања на нивоу који значајно превазилази очекивања на радном месту, препознат је као изузетан по датој компетенцији, служи као модел за угледање или ментор који помаже другима да развију ову компетенцију</p>
--	---	--	---

1

2

3

4

<p><b>5.1. Посвећен је и лојалан организацији.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Не усваја организационе вредности и принципе.</li> <li>• Својим понашањем штети угледу органа у којем је запослен.</li> <li>• Демонстрира понашање које угрожава заједничке циљеве организације.</li> <li>• Предлаже нерелевантне циљеве и идеје и подстиче сараднике на такво понашање.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Углавном демонстрира незаинтересованост за креирање и одржавање угледа организације.</li> <li>• Настоји да на радном месту оствари минималан допринос, мотивација за рад произилази из услова рада и висине зараде.</li> <li>• Не поистовећује се са већином вредности и принципа организације у којој ради.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Заинтересован је за углед организационе јединице у којој ради и настоји да својим понашањем не утиче негативно на имиџ или слику органа у јавности.</li> <li>• Посвећен је остваривању циљева организације, улаже додатан напор како би реализовао све радне задатке у предвиђеним роковима.</li> <li>• Демонстрира умерено развијен осећај посвећености и лојалности организацији.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Демонстрира изузетну посвећеност и допринос остваривању организационих циљева.</li> <li>• Настоји да својим понашањем унапреди имиџ органа у којем ради.</li> <li>• Промовише вредности и принципе организације у колективу, својим понашањем даје пример другима.</li> </ul>
<p><b>5.2. Економично користи ресурсе којима располаже.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Касни са реализацијом радних задатака, радно време користи за неформална дружења или решавање приватних проблема.</li> <li>• Несавесно се односи према материјалној имовини организације нпр нееконично користи</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Углавном адекватно организује радно време али повремено касни са реализацијом радних задатака услед усредсређености на приватне проблеме.</li> <li>• Демонстрира свест о важности економичног</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Економично користи материјалне ресурсе којима располаже, нпр: рециклира потрошни канцеларијски материјал, уредно организује радни простор и настоји да својим понашањем не узрокује имовинску штету организацији.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Активно се залаже за очување материјалне имовине организације: у ситуацијама настанка материјалне штете предузима акције у циљу њене надокнаде.</li> <li>• Економично располаже временским, материјалним</li> </ul>

	<p>потрошни канцеларијски материјал, уништава или губи предмете који припадају организацији итд.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Узрокује финансијску штету органу у којем ради (нпр. склапа уговоре или доноси одлуке које неповољно утичу на економију организације).</li> </ul>	<p>коришћења материјалних ресурса којима располаже, али због неадекватне самоорганизације може узроковати материјалну штету.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Поседује свесност о значају економичног коришћења организацијских ресурса али не поседује вештине како би то реализовао.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ефикасно организује радно време: поштује постављене рокове за реализацију радних задатака.</li> <li>Демонстрира свесност и активно се залаже за економично коришћење материјалних, финансијских и временских ресурса у колективу.</li> </ul>	<p>и финансијским ресурсима и у непредвидљивим и захтевним ситуацијама.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Поседује изражену свест о појму економичног коришћења ресурса и подстиче друге на такво понашање.</li> <li>Ефикасно располаже радним временом водећи рачуна о роковима за извршење задатака.</li> </ul>
<p><b>5.3. Савестан је и поуздан је у раду.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Делегиране задатке обавља на несавестан начин што резултује грешакама у раду.</li> <li>Демонстрира склоност испољавању непожељних понашања на радном месту (нпр: не поштује рокове за реализацију радних задатака, одустаје од различитих активности у ситуацијама наиласка на препреке итд.).</li> <li>У тиму активно избегава да реализује свој део посла, колеге и надређени не могу да се ослоне на њега.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Делегиране задатке углавном реализује у предвиђеним роковима.</li> <li>Потребан му је константан надзор, понекад понавља грешке у раду.</li> <li>У раду је делимично поуздан, у ситуацијама наиласка на веће препреке је склон одустајању.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Фокусиран је на реализацију радних задатака, демонстрира способност учења из непосредног искуства.</li> <li>Делегиране задатке увек обавља савесно и у предвиђеним роковима.</li> <li>У раду је поуздан, остаје истрајан у реализацији задатака и у ситуацији наиласка на озбиљније препреке.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Савестан је и поуздан у раду, радне задатке реализује на квалитетан начин и у предвиђеним роковима.</li> <li>Предупређује потенцијалне грешке континуираном контролом сопственог рада.</li> <li>Увек поштује договоре, ужива поверење колега и руководиоца.</li> </ul>
<p><b>5.4. Има позитиван приступ раду и изазовима.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Демонстрира негативан приступ према раду и обавезама, у реализацији радних задатака постиже ниску ефикасност.</li> <li>Испољава хедонистичку оријентацију, нема формиране радне навике.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Демонстрира ниску заинтересованост за послове радног места које обавља, настоји да уз мало уложеног времена и труда оствари минималне резултате.</li> <li>Иако поседује позитиван приступ изазовима,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Прихвата сложеније радне задатке са већом одговорношћу уколико су делегирани од стране ауторитета.</li> <li>Демонстрира поседовање позитивног става према раду и обавезама, има добро формиране радне навике.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Мотивација за реализацију организационих циљева произилази из унутрашње потребе за постигнућима и суочавањем са изазовним ситуацијама.</li> <li>Преферира радне задатке са високим степеном одговорности и</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Избегава преузимање задатка са високом одговорношћу, изазове перципира као извор стреса.</li> </ul>	<p>несамосталан је у обављању сложених радних задатака.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Има позитиван приступ раду, али нема развијене адекватне вештине за постизање оптималне ефикасности.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сложеније радне задатке перципира као изазове и могућност даљег учења и самоусавршавања.</li> </ul>	<p>самоиницијативно их преузима.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Демонстрира позитиван приступ раду и својим понашањем подстиче сараднике на веће залагање.</li> </ul>
<p><b>5.5. Отворен је да чује и размотри повратну информацију.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Одбија да уважи предложене сугестије, не поседује способност учења из непосредног искуства.</li> <li>• Демонстрира некритичност према властитим особинама и постигнућу, не преиспитује и не уважава негативну повратну информацију.</li> <li>• Непријатељски и бурно реагује на негативан фидбек.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сугестије имплементира у радна понашања у ситуацијама када је то неопходно како би избегао негативне последице по себе.</li> <li>• Отворен је да размотри повратну информацију али ретко примењује добијене сугестије.</li> <li>• Демонстрира позитиван став и заинтересованост само за позитивну повратну информацију.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Отворен је да размотри повратну информацију на адекватан и професионалан начин.</li> <li>• Демонстрира спремност и мотивацију да коригује нефункционална радна понашања када добије негативан фидбек.</li> <li>• Демонстрира способност учења из непосредног радног искуства.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Отворено прихвата позитиван и негативан фидбек.</li> <li>• Негативну повратну информацију објективно анализира и у складу са њом планира унапређење рада.</li> <li>• Успешно имплементира све релевантне сугестије у радну праксу.</li> <li>• Настоји да својим понашањем подстакне сараднике на отворен став према повратној информацији.</li> </ul>
<p><b>5.6. Спремно признаје грешке и преузима одговорност за њих.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• У ситуацијама неуспеха демонстрира склоност пребацивању одговорности на друге или спољашње околности.</li> <li>• Грешке у раду негативно утичу на доживљај властите компетентности, избегава преузимање сложенијих радних задатака.</li> <li>• Настоји да прикрије грешке у раду.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Тежи умањавању властитог дела одговорности у ситуацији грешке, лични неуспех правда различитим изговорима.</li> <li>• Признаје грешке али не предузима активности у циљу њиховог исправљања.</li> <li>• Не поседује способност учења из грешака иако преузима одговорност за њих.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Поседује унутрашњи локус контроле, не пребацује одговорност за неуспех на друге и спољашње околности.</li> <li>• У ситуацији грешке предузима активности у циљу њеног исправљања.</li> <li>• Демонстрира способност учења из непосредног искуства, не понавља исте грешке.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• У ситуацијама неуспеха анализира факторе који су допринели његовом настанку у циљу предупређења будућих потенцијалних грешака.</li> <li>• Не понавља грешке у раду, ситуације неуспеха га мотивишу на додатно залагање и самоусавршавање.</li> <li>• Преузима одговорност за властите грешке и настоји да их исправи.</li> </ul>

<p><b>5.7. Има поверење руководиоца и колега.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Због честог непоштовања договора руководиоци и колеге немају поверења у њега/њу.</li> <li>• Због непоузданости у обављању радних задатака ретко му/јој се делегирају послови са већим степеном одговорности.</li> <li>• Сарадници избегавају да од њега траже помоћ, не доживљавају га као особу на коју се могу ослонити.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Делимично ужива поверење сарадника и руководиоца.</li> <li>• Колеге са којима је формирао пријатељски однос му се обраћају за савете и помоћ.</li> <li>• Има поверење руководиоца у ситуацијама које не захтевају улагање додатног напора, делегирају му се задаци са мањим степеном одговорности.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Колеге га перципирају као особу од које могу да траже савет и помоћ.</li> <li>• Има искуства у раду на пословима са високом одговорношћу и успешно их реализује.</li> <li>• Својим понашањем и приступом улива колегама базично поверење неопходно за сарадњу и реализацију радних задатака.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ужива ауторитет знања у радном окружењу, често му се делегирају сложени и високоодговорни задаци.</li> <li>• Сарадници му се често обраћају за професионалне и приватне савете.</li> <li>• Поседује лични интегритет, својим понашањем представља пример другима.</li> </ul>
<p><b>5.8. Искрен је и поштен у односима у радном окружењу.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Демонстрира усмерност искључиво на личне потребе и циљеве, друге перципира као средство или препреку ка њиховом остварењу.</li> <li>• У односима са колегама не показује емпатију, верује да постоји само једна истина – његова/њена.</li> <li>• Склон је дискриминацији појединих чланова колектива.</li> <li>• Не поседује лични интегритет, често је неискрен у конверзацији са сарадницима.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Понекад избегава да пренесе властите пропусте са циљем избегавања негативних последица.</li> <li>• У радном окружењу настоји да буде поштен према другима али се понаша манипулативно када су околности изразито неповољне.</li> <li>• У ситуацијама које перципира захтевним или неизвесним демонстрира склоност релативизацији моралних и професионалних стандарда.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Гради односе поверења са колегама и надређеним.</li> <li>• Искрен је, поштен и придржава се моралних и професионалних стандарда.</li> <li>• Успешно балансира између властитих и туђих потреба и циљева.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Активно се залаже за једнакост у колективу, према свим колегама се понаша на исти начин.</li> <li>• Усмерен је на односе са другима, поштује њихова права, потребе и заједничке договоре.</li> <li>• Предузима активности у циљу поштовања закона или заштите угроженог члана колектива.</li> <li>• Комуницира на искрен начин и у ситуацијама када може сносити негативне последице.</li> </ul>
<p><b>5.9. Доследно поштује етичке, професионалне и правне норме у раду.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Релативизује морална и етичка начела као изговор за њихово кршење.</li> <li>• Не поштује професионализам и пословни кодекс организације у којој је запослен.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Нема изграђен лични интегритет, при одлучивању се води искључиво прокламованим, општеприхваћеним етичким начелима без моралног расуђивања.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Демонстрира капацитет за морално расуђивање и понаша се у складу са властитим етичким принципима.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Мотивација за поштовање етичких и правних норми произилази из властитих принципа и осећаја за опште добро.</li> <li>• При доношењу сложених одлука се руководи законом</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Склон је пристрасном тумачењу закона и правних прописа у складу са личним аспирацијама.</li> <li>• Често поступа супротно моралним, професионалним или правним нормама.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Мотивација за поштовање закона произилази из страха од казне.</li> <li>• Демонстрира тенденцију ка некритичком прилагођавању окружењу и групи; у ситуацијама социјалог притиска може поступити супротно моралним, професионалним или правним нормама.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Поштује правне норме и законе и разуме њихов значај.</li> <li>• Придржава се професионалних норми у раду и прописаних правила понашања у организацији.</li> <li>• Поштује хијерхију дужности у оквиру организације, при одлучивању се доминантно руководи прописаним правилима.</li> </ul>	<p>и интернализованим системом вредности, антиципира последице различитих решења.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Разуме значај поштовања организајских вредности и својим понашањем мотивише колеге на професионално понашање.</li> <li>• Демонстрира изузетно развијену свест о људским правима, активно се залаже против дискриминације.</li> </ul>
--	---	---	---	---

**ПОНАШАЈНЕ КОМПЕТЕНЦИЈЕ ЗА РУКОВОДЕЋА РАДНА МЕСТА**  
**(показатељи по бодовној скали)**

## УПРАВЉАЊЕ ИНФОРМАЦИЈАМА

	<p><b>НЕПРИХВАТЉИВО:</b> веома ретко испољава пожељна понашања на радном месту или показује понашања која нису у складу са траженим показатељима, својим понашањем не доприноси постизању резултата.</p>	<p><b>ПОТРЕБНО ПОБОЉШАЊЕ:</b> понекад испољава пожељна понашања на радном месту или је потребан развој да би редовно показивао очекивана понашања, потребно је јачање компетенције како би допринесио резултатима.</p>	<p><b>КОМПЕТЕНТНО:</b> често, у највећем делу радног времена, испољава пожељна понашања на радном месту или испољава компетенцију на нивоу који одговара захтевима радног места, испуњава и понекад превазилази очекиване резултате, поуздан је и доследно успешан.</p>	<p><b>ИЗВАНРЕДНО:</b> увек, без изузетка, испољава пожељна понашања на нивоу који значајно превазилази очекивања на радном месту, препознат је као изузетан по датој компетенцији, служи као модел за угледање или ментор који помаже другима да развију ову компетенцију.</p>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<p><b>1.1. Доприноси да праве информације буду на располагању запосленима у правом тренутку.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Пропушта да информације пренесе надређенима/ подређенима/ сарадницима на време и у потпуности.</li> <li>• Селективно пружа информације.</li> <li>• Тражи додатно време да прибави / обезбеди информације којима би већ требало да располаже.</li> <li>• Због пропуста у размени информација онемогућава правовремено и потпуно завршавање послова.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Не познаје / не разуме довољно како функционише систем размене информација.</li> <li>• Са закашњењем или тек у последњем тренутку испоручи поједине информације.</li> <li>• Понекад се дешава да подаци које испоручује нису потпуни, ажурни и тачни.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Информације увек доставља на време и правим особама.</li> <li>• Подаци којима располаже су увек ажурни, потпуни и тачни.</li> <li>• Својим ажурним подацима олакшава посао другима, доприноси ефикасном завршавању послова.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Потпуне и тачне информације доставља правовремено и пре истека рока свим заинтересованим странама.</li> <li>• Када препозна потребу других за одређеним подацима, одмах их ставља на располагање.</li> <li>• Самостално спроводи анализу свих доступних информација и закључке доставља правим корисницима.</li> <li>• Податке дели путем различитих метода комуникације, омогућава да релевантне информације буду на располагању што већем броју запослених.</li> </ul>
<p><b>1.2. Активно и благовремено тражи све потребне информације.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Избегава или пропушта да трага за потребним информацијама.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ретко тражи информације, радије се ослања на друге.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Адекватно и увремењено тражи информације које су му потребне.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Прикупља информације из различитих извора, на основу њих решава комплексне радне задатке.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Очекује да податке добија од сарадника, без личног ангажовања.</li> <li>• Консултује само један извор информација.</li> <li>• Нема свест о томе где би могао да пронађе потребне информације.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Консултује свега неколико извора до којих је најлакше доћи.</li> <li>• Углавном пружа а уздржава се од трагања за информацијама.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Консултује више различитих извора.</li> <li>• Поседује јасну представу о томе где може пронаћи релевантне информације.</li> <li>• Демонстрира самосталност у трагању за информацијама.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Упоран је, проналази податке који нису лако доступни.</li> <li>• Демонстрира тенденцију ка преиспитивању података и трагању за квалитетнијим решењима.</li> <li>• Адекватно процењује ниво квалитета извора и информација које проналази.</li> </ul>
<p><b>1.3. Активно и благовремено даје све потребне информације сарадницима и странкама.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Избегава дељење информације са сарадницима и запосленима.</li> <li>• Преноси непотпуне или нетачне податке.</li> <li>• Информације преноси на нејасан начин што резултира пропустима у раду.</li> <li>• Не увиђа значај дељења информација.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Информације дели са запосленима само по налогу руководиоца.</li> <li>• Разуме значај дељења информација али нема довољно развијене вештине њиховог презентовања.</li> <li>• Понекад пружа све потребне информације колегама и запосленима на време.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Увремењено информише запослене и сараднике о релевантним подацима што олакшава реализацију радних задатака.</li> <li>• Поседује развијене вештине преношења информација, сарадници разумеју саопштене податке.</li> <li>• На јасан и концизан начин презентује комплексан садржај запосленима и странкама.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Успешно презентује информације и комплексне садржаје на састанцима, предавањима и обукама.</li> <li>• Информације преноси благовремено свим релевантним особама.</li> <li>• Податке дели на јасан и концизан начин, у кратком року прецизно објашњава и преноси релевантне информације сарадницима.</li> <li>• Разуме значај дељења информација и својим понашањем даје пример другима.</li> </ul>
<p><b>1.4. Анализира и повезује информације из релевантних извора, правилно дефинише и закључује.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Демонстрира склоност ка доношењу погрешних закључака што резултира грешкама у раду.</li> <li>• Не увиђа повезаност између међусобно условљених података или је погрешно дефинише.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Понекад правилно закључује повезујући информације из различитих извора.</li> <li>• Уз помоћ и подршку колега увиђа логичке односе и доноси адекватне закључке.</li> <li>• У ограниченој мери анализира информације,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Дефинише исправне закључке на основу добијених информација што омогућава ефикасну реализацију радних задатака.</li> <li>• На адекватан начин анализира информације и податке.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Успешно решава задатке који захтевају темељну анализу, прикупљање и обраду података.</li> <li>• Успешно закључује, како из појединачних чињеница, тако и из општих правила.</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Не преиспитује тачност извора и информација, често закључке доноси на основу погрешних премиса.</li> </ul>	<p>демонстрира склоност поступању без претходног промишљања и разматрања алтернативних решења.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Демонстрира продуктивност у решавању аналитичких задатака.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Помаже колегама да на основу анализе и синтезе великог броја информација донесу исправне закључке.</li> </ul>
<p><b>1.5. Обезбеђује несметану размену информација у свим правцима/међу сарадницима.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Не увиђа значај размене информација.</li> <li>• Избегава организацију групних дискусија и размене података.</li> <li>• Омета размену информација међу сарадницима (прекида их, држи „главну реч“, не дозвољава да други учествују у размени...).</li> <li>• На групним састанцима је превише доминантан, онемогућава саговорницима да се укључе у конверзацију.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Заузима пасиван став у организацији размене знања међу сарадницима.</li> <li>• Иако увиђа значај дељења информација, не поседује свест о начинима на које би могао да допринесе размени информација.</li> <li>• На групним састанцима не укључује друге у конверзацију, али у ситуацијама њиховог самоиницијативног ангажовања не омета размену података.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Иницира укључивање других чланова колектива у заједничку дискусију.</li> <li>• Организује групне састанке у циљу размене знања и података.</li> <li>• Препознаје значај размене информација међу сарадницима и не омета их у томе; олакшава слободну размену.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Иницира, осмишљава и спроводи различите активности у циљу ефикасне размене информација у органу.</li> <li>• Активно доприноси и управља групним процесима и својим примером мотивише друге да се укључе у дискусију.</li> <li>• Креира различите методе размене информација међу сарадницима у циљу повећања ефикасности.</li> </ul>
<p><b>1.6. Доследан је у ажурирању и организовању информација и података.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Информације организује на неадекватан начин, руководи се нерелевантним критеријумима.</li> <li>• Недоследно ажурира податке и користи „застареле“ информације што резултира грешкама у раду.</li> <li>• Не демонстрира заинтересованост за организовање и ажурирање података.</li> <li>• Очекује од других да воде рачуна о организовању његових података.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Нередовно ажурира податке што може резултирати пропустима у раду.</li> <li>• Демонстрира несамосталност у организацији података, неопходна му је помоћ и подршка сарадника.</li> <li>• Понекад исправно организује и увремењено ажурира податке.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Увремењено ажурира податке, реализује радне задатке и у ситуацијама промене прописа/процедура.</li> <li>• Препознаје значај ажурирања и добре организације података.</li> <li>• Информације организује на логичан и смислен начин.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Активно прати промене у својој професионалној области, у складу са тим ажурира податке.</li> <li>• Систем организације података креира на основу њиховог логичког односа и међусобне повезаности.</li> <li>• Промовише проактиван став према ажурирању информација.</li> <li>• Учи и указује другима како да унапреде базе података.</li> </ul>

<p><b>1.7. Нове информације укључује у планирање и доношење одлука.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Нове информације не инкорпорира у процес доношења одлука, руководи се искључиво већ познатим подацима.</li> <li>• Демонстрира ригидан став, не увиђа значај нових информација при одлучивању.</li> <li>• У ситуацијама када су нови подаци у супротности са донетом одлуком не предузима активности у циљу њене промене.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Нове информације укључује у процес одлучивања искључиво у ситуацијама када на основу претходно расположивих података није у могућности да донесе одлуку.</li> <li>• При доношењу одлука консултује нове информације само када су добијене од стране формалног ауторитета.</li> <li>• Понекад препознаје потребу за укључивањем нових информација у процес доношења одлуке.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• При доношењу одлука проверава исправност података, упућен/а је у промене које се дешавају у организацији и струци.</li> <li>• Мења приступ доношењу одлука у складу са новим информацијама.</li> <li>• Укључује нове информације у процес доношења одлуке.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Одлуке доноси на основу анализе повезаности, исправности и разлика између иницијално расположивих и нових података.</li> <li>• У току је са променама у својој професионалној области, стечена знања примењује при одлучивању.</li> <li>• Тражи и охрабрује друге (сараднике) да нове информације укључују у доношење одлука.</li> </ul>
---	--	--	--	---

## УПРАВЉАЊЕ ЗАДАЦИМА И ОСТВАРИВАЊЕ РЕЗУЛТАТА

<p><b>НЕПРИХВАТЉИВО:</b> веома ретко испољава пожељна понашања на радном месту или показује понашања која нису у складу са траженим показатељима, својим понашањем не доприноси постизању резултата.</p>	<p><b>ПОТРЕБНО ПОБОЉШАЊЕ:</b> понекад испољава пожељна понашања на радном месту или је потребан развој да би редовно показивао очекивана понашања, потребно је јачање компетенције како би допринио резултатима</p>	<p><b>КОМПЕТЕНТНО:</b> често, у највећем делу радног времена, испољава пожељна понашања на радном месту или испољава компетенцију на нивоу који одговара захтевима радног места, испуњава и понекад превазилази очекиване резултате, поуздан је и доследно успешан</p>	<p><b>ИЗВАНРЕДНО:</b> увек, без изузетка, испољава пожељна понашања на нивоу који значајно превазилази очекивања на радном месту, препознат је као изузетан по датој компетенцији, служи као модел за угледање или ментор који помаже другима да развију ову компетенцију</p>
--	---	--	---

**1**

**2**

**3**

**4**

<p><b>2.1. Обезбеђује остварење циљева организационе јединице.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Организациона јединица којом руководи не постиже предвиђене циљеве.</li> <li>• Пропушта да се ангажује у организацији и планирању рада одељења којим руководи.</li> <li>• Услед честог одсуства са посла не стиже да реализује задатке и организује запослене на конструктиван начин.</li> <li>• Активно се залаже за реализацију нерелевантних циљева.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Понекад остварује постављене циљеве у предвиђеним роковима.</li> <li>• Повремено заузима пасиван став у организацији и дефинисању циљева јединице којом руководи.</li> <li>• Увиђа значај организације задатака и дефинисања приоритета али често неадекватно планира време што може негативно утицати на остваривање циљева.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Самоиницијативно поставља краткорочне организационе циљеве и успешно их остварује.</li> <li>• Прати ангажовање запослених у одељењу којим руководи ради обезбеђивања реализације предвиђених циљева.</li> <li>• На адекватан начин организује систем рада и дефинише приоритете што омогућава благовремено остваривање организационих циљева.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Организациона јединица којом руководи остварује резултате који превазилазе предвиђене циљеве.</li> <li>• Самостално поставља дугорочне организацијске циљеве и успешно их реализује.</li> <li>• Надгледа процес рада и реализације радних задатака запослених, активно се ангажује у ситуацијама када је то потребно.</li> <li>• Јединица којом руководи је добила награде/ признања/ похвале за изузетно постигнуће у области свог рада.</li> </ul>
<p><b>2.2. Одлуке доноси благовремено.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Демонстрира склоност ка пролонгирању доношења одлуке.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Понекад благовремено доноси одлуке.</li> <li>• Уз помоћ и подршку сарадника одлуке доноси у предвиђеним роковима.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Све одлуке доноси у предвиђеним роковима; не пролонгира доношење тешких одлука.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Има сопствену стратегију за правовремено одлучивање у кризним ситуацијама.</li> <li>• Проблемске ситуације посматра из више правца</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Приликом планирања прави нереалну процену времена потребног за реализацију.</li> <li>• Не поштује рокове за доношење одлука, демонстрира неодлучност и склоност ка константном промишљању.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• У кризним ситуацијама се радије повлачи и одговорност за доношење одлука пребацује на нижи или виши ниво.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• У кризним ситуацијама је фокусиран, а разматрање алтернатива је брзо и темељно.</li> <li>• Свом тиму обезбеђује оквир за анализу података и генерисање опција.</li> </ul>	<p>и предлаже више опција као могуће исходе, како би одлуке биле увремењене и исправне.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Оквир за доношење одлука у кризним ситуацијама је заснован на доступним ресурсима, ризицима и границама прихватљивог.</li> <li>• Одлуке у редовним околностима су увек правовремене, уз вођење рачуна о потребама других у ланцу рада.</li> </ul>
<p><b>2.3. Води рачуна о роковима и ургентности.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Демонстрира флексибилан став према поштовању рокова, често одлаже приступање реализацији радних циљева и задатака.</li> <li>• Толерише кашњење у реализују задатака и/или постизању циљева.</li> <li>• Нема план рада, као ни свест о роковима.</li> <li>• Не обраћа пажњу на потребу ургентности у ситуацијама када је то нужно.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Потребно му је више времена за реализацију радних задатака, што понекад резултира непоштовањем рокова.</li> <li>• Понекад поставља нереалне рокове запосленима, углавном нема реалну процену времена потребног за обављање различитих послова.</li> <li>• Завршава задатке у предвиђеним роковима али брзина рада утиче на квалитет обављеног посла.</li> <li>• Понекад погрешно дефинише приоритете у раду, не уважава увек критеријум ургентности.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Поштује рокове за реализацију радних задатака.</li> <li>• При организацији рада руководи се принципима ургентности и сложености послова или задатака.</li> <li>• Увремењено реализује радне задатке/циљеве и у ситуацијама кратких рокова, демонстрира фокусираност и усредсређеност на резултат.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Креира контролну листу за праћење рокова у извршавању послова и користи подсетнике.</li> <li>• Брзо реализује радне задатке и задржава високо квалитет рада.</li> <li>• При организацији посла увек планира „резервно време“ за случај непредвиђених околности.</li> <li>• Ургентним задацима приступа посвећено и темељно.</li> <li>• Не толерише кашњење и мотивише сараднике на поштовање рокова.</li> </ul>

<p><b>2.4. Планира и користи ресурсе за делотворно обављање посла.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Не поседује увид у ресурсе којима располаже што негативно утиче на квалитет рада и брзину обављања посла.</li> <li>• Ресурсе погрешно усмерава и користи на неадекватан начин (расипа, потцењује или прецењује неопходност...).</li> <li>• Демонстрира незаинтересованост за унапређење рада, не планира и не користи доступне ресурсе.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Врши адекватну процену ресурса али пропушта да се ангажује у циљу дефинисања плана њихове примене.</li> <li>• Често не користи све ресурсе којима располаже (опрему, рачунаре, људске ресурсе...).</li> <li>• Понекад погрешно организује и распоређује доступне ресурсе (нпр. погрешни људи за одређене задатке, неравномерна расподела опреме...).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Доступне ресурсе користи у циљу повећања ефикасности рада.</li> <li>• Идентификује расположиве ресурсе и распоређује их на адекватан начин.</li> <li>• Води рачуна о усклађености материјалних, финансијских, људских и временских ресурса.</li> <li>• Учи из претходних пропуста у планирању и настоји да то исправи</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ресурсе планира, распоређује и користи на функционалан начин а у циљу повећања ефикасности.</li> <li>• Економично користи ресурсе којима располаже, распоређује их на основу евалуације њихове доступности и неопходности за реализацију појединачних задатака.</li> <li>• Ефикасно планира и економично користи ресурсе и у кризним ситуацијама и у ситуацијама кратких рокова.</li> </ul>
<p><b>2.5. Даје јасне задатке и прецизна упутства.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Избегава делегирање радних задатака, очекује да запослени сами открију шта и како би требало урадити.</li> <li>• Задатке дефинише на нејасан и конфузан начин, запослени често не разумеју послове који су им делегирани.</li> <li>• Одбија пружање додатних упутстава у ситуацијама када му је затражено.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Упутства за нове послове су често конфузна и недовољна, потребно му је време да их и сам разуме.</li> <li>• Задатке углавном саопштава на јасан начин, али често одбија да пружи додатна објашњења.</li> <li>• У ситуацијама пружања додатних упутстава је често преопширан, прави дигресије у излагању, али успева да врати фокус на суштину.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Задатке и циљеве саопштава на јасан начин, уз давање конкретних и прецизних упутстава.</li> <li>• Показује поштовање и поверење према запосленима приликом саопштавања задатака.</li> <li>• Отворен је да пружи додатне информације и упутства и да подучи запослене.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Послове увек делегира на јасан и концизан начин, у кратком року објашњава циљеве/ задатке запосленима.</li> <li>• Указује на контекст посла, саопштава његов смисао, значај и жељени исход.</li> <li>• Код нових послова нуди примере, алтернативе, обуку, изворе подршке.</li> </ul>
<p><b>2.6. Организује запослене на функционалан</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Често омета размену искустава међу запосленима.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Иако разуме значај размене информација, искустава и знања не увиђа могућност</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Настоји да подстакне запослене на размену знања и искустава.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Организује тимове и групне састанке у циљу размене знања и искустава.</li> </ul>

<p><b>начин и подстиче размену искустава како би се посао обавио квалитетно и у року.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сараднике организује на хаотичан и нефункционалан начин.</li> <li>• Демонстрира незаинтересованост за организацију рада запослених.</li> </ul>	<p>сопственог доприноса у том процесу.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Понекад организује запослене на функционалан начин.</li> <li>• Пропушта да се активно залаже за размену знања и искустава у колективу али својим понашањем не омета трансакцију.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Задатке распоређује на адекватан начин, сходно капацитетима запослених и у функцији повећања радне ефикасности.</li> <li>• Активно се бави организацијом запослених, информисан је о актуелним радним задужењима јединице којом руководи.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Увиђа значај размене искустава и знања и подстиче запослене на размену.</li> <li>• Тимове формира уважавајући компетенције и специфична знања запослених.</li> <li>• Ствара радну атмосферу у којој запослени самоиницијативно размењују знања и искустава у циљу правовременог и квалитетног обављања посла.</li> </ul>
<p><b>2.7. Предвиђа проблеме и предлаже решења.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Демонстрира незаинтересованост за предупредњење потенцијалних проблемских ситуација, оријентисан је искључиво на актуелне процесе.</li> <li>• У ситуацијама предвиђања проблема предлаже неадекватна решења за његово предупредњење.</li> <li>• Склон је ризичним потезима, предузима акције које могу имати негативне последице на функционисање јединице којом руководи.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Не бави се предвиђањем ризика а у проблемским ситуацијама понекад предлаже адекватна решења.</li> <li>• При доношењу одлука доминантно се руководи тренутним последицама, понекад анализира и дугорочну перспективу.</li> <li>• Понекад предвиђа ризике али често не предлаже стратегије за њихово предупредњење.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Редовно сагледава дугорочне перспективе и анализира ризике.</li> <li>• Проналази адекватне предлоге за предупредњење проблемских ситуација.</li> <li>• У ситуацијама предвиђања проблемских ситуација демонстрира упорност и посвећеност проналажењу решења.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Демонстрира активан приступ предупредњевању проблема, перципира их као изазов.</li> <li>• Критички и креативно промишља и изналази различита решења проблемских ситуација.</li> <li>• Демонстрира склоност антиципацији последица различитих одлука из краткорочне и дугорочне перспективе.</li> </ul>
<p><b>2.8. Оријентисан ка високим постигнућима.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Не води рачуна о постигнућима организационе јединице којом руководи.</li> <li>• Не предузима активности у циљу повећања ефикасности и</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Савесно обавља радне задатке али не демонстрира мотивацију за остваривање високих резултата.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Поставља високе циљеве и предузима активности у функцији њихове реализације.</li> <li>• Циљеве дефинише на основу евалуације објективне</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Оријентисан је ка високом постигнућу, високо је амбициозан и подстиче друге на већа залагања.</li> </ul>

боље организације рада запослених.

- Јединица којим руководи даје минималан допринос реализацији организацијских циљева.
- Није заинтересован за постизање више од онога што му се директно затражи.

- Демонстрира несамосталност у постављању циљева, тежи да оствари циљеве дефинисане од стране формалног ауторитета.
- Поставља ниске циљеве и не ангажује се у подизању ефикасности када су реална постигнућа снижена.

ситуације, могућности и личних аспирација.

- Поседује знања и вештине неопходне за реализацију високих постигнућа.

- Циљеве поставља самостално и често су виши у односу на циљеве дефинисане од стране надређеног.
- Фокусиран је на учење нових вештина, метода и начина размишљања како би постигао већи учинак (лични и тимски).

## ОРИЕНТАЦИЈА КА УЧЕЊУ И ПРОМЕНАМА

<p><b>НЕПРИХВАТЉИВО:</b> веома ретко испољава пожељна понашања на радном месту или показује понашања која нису у складу са траженим показатељима, својим понашањем не доприноси постизању резултата.</p>	<p><b>ПОТРЕБНО ПОБОЉШАЊЕ:</b> понекад испољава пожељна понашања на радном месту или је потребан развој да би редовно показивао очекивана понашања, потребно је јачање компетенције како би допринио резултатима</p>	<p><b>КОМПЕТЕНТНО:</b> често, у највећем делу радног времена, испољава пожељна понашања на радном месту или испољава компетенцију на нивоу који одговара захтевима радног места, испуњава и понекад превазилази очекиване резултате, поуздан је и доследно успешан</p>	<p><b>ИЗВАНРЕДНО:</b> увек, без изузетка, испољава пожељна понашања на нивоу који значајно превазилази очекивања на радном месту, препознат је као изузетан по датој компетенцији, служи као модел за угледање или ментор који помаже другима да развију ову компетенцију</p>
--	---	--	---

	1	2	3	4
<p><b>3.1. Своје понашање прилагођава различитим ситуацијама.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Демонстрира склоност ригидном мишљењу, изостаје способност промене приступа у проблемским ситуацијама.</li> <li>• Не поседује капацитете за учење из непосредног искуства, неретко понавља исте или сличне грешке.</li> <li>• Тешко мења фокус у ситуацијама промене активности/теме.</li> <li>• Није заинтересован да прати и да се укључује у различите пословне ситуације.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Потребно му је више времена за адаптацију у ситуацијама брзе промене радних задатака.</li> <li>• Препознаје значај прилагођавања различитим ситуацијама али не спроводи промену нефункционалних приступа у појединим ситуацијама.</li> <li>• Радије се ослања на уходане начине рада него што је спреман за испробавање нових приступа.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Уводи промене начина рада у ситуацијама када се дотадашњи покажу дисфункционални.</li> <li>• Своје понашање прилагођава конкретним околностима и људима.</li> <li>• У ситуацијама промене захтева демонстрира усредсређеност на његову реализацију.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Демонстрира флексибилан приступ решавању проблема: анализира алтернативне начине рада у циљу реализације радног задатка.</li> <li>• Лако учи из искуства и научено примењује у различитим ситуацијама.</li> <li>• Лако премешта фокус при брзим променама радних задатака.</li> <li>• Стил руковођења прилагођава различитим ситуацијама и околностима.</li> </ul>
<p><b>3.2. Подстиче стварање интерфункционалних тимова ради размене знања и учења.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Не увиђа значај тимског рада и размене знања.</li> <li>• Избегава формирање тимова и учествовање у тимским процесима, преферира индивидуални рад.</li> <li>• Креира неефикасне тимове, при формирању не консултује циљ групног рада или компетенције запослених.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Промовише вредности тимског рада у организацији али се не ангажује у грађењу тима.</li> <li>• Тимове организује руководећи се само једним критеријумом (нпр. доступности запосленог).</li> <li>• Иако подстиче рад у групама, не поседује капацитете за његову функционалну</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Формира тимове од представника различитих области.</li> <li>• Инсистира на размени знања међу запосленима.</li> <li>• При формирању тима води рачуна о више критеријума (нпр. компетенције запослених, разноликост</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Поседује изражену свест о предностима тимског рада и подстиче позитиван став запослених према раду у групи.</li> <li>• Захтеве радне ситуације и капацитете запослених перципира на адекватан начин, креира ефикасне тимове.</li> </ul>



		оранизацију, а тимске улоге делегира произвољно.	улога, мотивација, оптерећеност обавезама...).	<ul style="list-style-type: none"> <li>Наступа као вођа тима: поставља циљеве, дефинише улоге, разматра ресурсе и логистику, успоставља начин рада.</li> <li>Организује рад и тимове тако да се омогући међусобна размена знања.</li> </ul>
<b>3.3. Успешно ради под стресом и не преноси га на сараднике.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>И најмању промену доживљава као стрес.</li> <li>У стресним околностима реагује неконтролисано, бурно или се повлачи.</li> <li>У ситуацијама повећаног притиска губи фокус, не организује посао на функционалан начин и остварује ниску радну ефикасност.</li> <li>Демонстрира склоност креирању напете или пасивне атмосфере у радном окружењу.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Нове и непознате околности га чине несигурним и неодлучним.</li> <li>Иако је под стресом, улаже напор да негативне емоције не преноси увек на сараднике.</li> <li>Потребно му је више времена да се избори са стресом (нпр. брз темпо рада, високи захтеви, сукоб улога или одговорности, лоши међуљудски односи...) и да се фокусира на реализацију циља.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Нове ситуације доживљава као изазов, не парализује га.</li> <li>И када се нађе у стресној ситуацији, налази начине да се избори са тим и успешно обавља све послове.</li> <li>Стрес и негативне емоције не преноси на сараднике и запослене.</li> <li>Настоји да смири ситуацију у тиму када се чланови суоче са стресом на послу.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Реакције су му у свакој ситуацији стабилне, одмерене и адекватне.</li> <li>Креира подстицајну радну атмосферу међу сарадницима и запосленима у стресним ситуацијама.</li> <li>Остаје смирен, прибран и рационалан у неизвесним и напетим ситуацијама.</li> <li>Примењује различите технике за превазилажење стреса на послу и помаже другима у томе.</li> </ul>
<b>3.4. Исказује спремност за лични развој и унапређење својих знања и вештина.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Незаинтересован је за самопроцену и сагледавање властитих капацитета и области за развој.</li> <li>Заузима негативан став према самоусавршавању.</li> <li>Некритички се односи према сопственим компетенцијама, не увиђа области у којима би требао да додатно учи и развија се или их погрешно перципира.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Разуме значај унапређења властитих знања и вештина али пропушта да се активно ангажује у циљу њиховог развоја.</li> <li>Прихвата похађање обука на захтев формалног ауторитета.</li> <li>Демонстрира позитиван став према самоусавршавању али је недовољно информисан о начинима на које може унапредити властите способности.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Вреднује значај личног развоја и настоји да константно унапређује своје компетенције.</li> <li>Склон је самопроцени и поседује јасан увид у властите капацитете и области за развој.</li> <li>Користи различите методе и технике усавршавања (учење уз рад, обуке, праћење стручне литературе...).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Поседује изражену способност самопосматрања, критички анализира властите компетенције у циљу њиховог унапређења.</li> <li>Дефинише конкретне стратегије за унапређење специфичних способности.</li> <li>Разуме концепт доживотног учења и његов значај, активно промовише</li> </ul>

				вредности континуираног усавршавања у колективу.
<b>3.5. Константно унапређује свој рад и својим примером подстиче на то сараднике.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Активно избегава похађање обука на које је упућен.</li> <li>Одсуствује са различитих догађаја који су организовани на тему из професионалне делатности (нпр. семинари, тренинзи).</li> <li>Негативан став према самоусавршавању шири и на сараднике.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Едукације и обуке похађа искључиво у ситуацијама када су организоване у оквиру обавезног програма органа у којем је запослен.</li> <li>Понекад демонстрира пасиван отпор према самоусавршавању: често пролонгира отпочињање различитих активности које су у циљу развоја вештина.</li> <li>Својим понашањем не подстиче али и не врши негативан утицај на ставове других према континуираном личном развоју.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Информисан је о променама у својој професионалној области и активно се ангажује у циљу унапређења властитих компетенција.</li> <li>Заинтересован је за различите професионалне теме, што утиче на унапређење радне ефикасности.</li> <li>Подстиче отвореност сарадника за самоусавршавање.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Самоиницијативно похађа различите едукације, обуке или онлине предавања који нису нужно уско везани за струку.</li> <li>Истражује и анализира различите теме у циљу стицања додатног знања.</li> <li>Активно промовише вредности личног развоја у колективу и мотивише сараднике на додатно залагање у циљу самоусавршавања.</li> </ul>
<b>3.6. Иновира, предлаже и унапређује рад унутрашње јединице на основу података којима располаже.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Незаинтересован је за унапређење рада организационе јединице којом руководи.</li> <li>Предлаже дисфункционалне приступе реализацији радних задатака/ циљева.</li> <li>Активно пружа отпор према променама у начину рада.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Иницира мање промене у организацији рада и расподели послова.</li> <li>Разуме значај промена и иновација али предлози за унапређење које излаже најчешће не буду прихваћени.</li> <li>Склон је одустајању на појаву првих препрека; пропушта да идеје за унапређење рада подели са другима у правом тренутку.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Активно разматра нове податке и тражи начине да их инкорпорира у рад организационе јединице.</li> <li>Идеје за унапређење рада које предлаже најчешће буду усвојене.</li> <li>Предлоге и идеје формира консултујући доступне податке уз критичко промишљање.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Правилно перципира области рада којима је потешко унапређење и дефинише план за његову реализацију у пракси.</li> <li>Својим иновацијама унапређује рад организационе јединице, што је видљиво у резултатима рада.</li> <li>Истражује примере добре праксе, алтернативне приступе и начине могућег рада у циљу повећања ефикасности организационе јединице.</li> </ul>

<p><b>3.7. Подстиче друге да уче и унапређују своје вештине.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Негира или омаловажава концепт целоживотног учења.</li> <li>• Незаинтересован је за рад и развој запослених, не анализира њихове потребе за унапређењем или их погрешно перципира.</li> <li>• Демотивише или онемогућава сараднике да похађају жељене и потребне обуке.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Подстиче запослене на унапређење вештина искључиво у ситуацијама када недовољна развијеност компетенција значајно утиче на радни учинак.</li> <li>• Углавном је усмерен на развој властитих способности и знања, али манифестује недовољну мотивацију за подстицање других на самоусавршавање.</li> <li>• Запослене упућује на едукације али не поседује увид у начин на који стечена знања и вештине утичу на радни учинак.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Мотивише сараднике и запослене на учење и унапређење властитих потенцијала и на самоусавршавање.</li> <li>• Често упућује запослене на обуке у оквиру организације.</li> <li>• Прати примену наученог код запослених и даје им повратну информацију о томе.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Правилно опажа потребе организације, анализира и иницира различите начине самоусавршавања сарадника.</li> <li>• Препознаје области за развој запослених, пружа им повратну информацију и предлаже конкретан план за унапређење вештина.</li> <li>• Активно промовише вредности личног развоја, својим понашањем даје пример запосленима и сарадницима.</li> <li>• Понекада и сам одржи обуку својим запосленима.</li> </ul>
<p><b>3.8. Подстиче друге да иницирају промене.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Пружа отпор променама у радном окружењу, не усваја корисне предлоге сарадника и запослених.</li> <li>• Иновације сарадника и запослених вреднује руководећи се нерелевантним критеријумима, усваја предлоге који нису функционални.</li> <li>• Незаинтересован је за туђе идеје, својим понашањем демотивише колеге на иницирање промена.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Понекад не консултује адекватне критеријуме за вредновање различитих идеја.</li> <li>• Иако не пружа отпор, понекад заузима пасиван став према предлозима за унапређење рада, не предузима акције у циљу њихове реализације.</li> <li>• Повремено тражи од запослених да предложе унапређења у својој области рада.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Редовно тражи од запослених да дају предлоге за унапређење рада.</li> <li>• Отворен је да чује и размотри сваки предлог за унапређење посла.</li> <li>• Усваја релевантне предлоге, позитивно их вреднује и активно приступа реализацији тих нових идеја.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Препознаје, надограђује и реализује корисне предлоге сарадника и запослених.</li> <li>• Осмишљава различите стратегије у циљу мотивације запослених на иницирање промена.</li> <li>• Туђе идеје за унапређење начина рада процењује објективно у складу са циљевима организације.</li> <li>• Даје похвале или на други начин награђује оне који иницирају промене.</li> </ul>
<p><b>3.9. Препознаје отпоре променама код сарадника и налази начин за њихово превазилажење.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Подржава отпоре сарадника и запослених према увођењу новог система рада.</li> <li>• Не предузима акције у циљу превазилажења отпора</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• У већини случајева превиђа отпоре променама код запослених.</li> <li>• Када и опази отпоре променама приписује их</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Препознаје сваки вид отпора, разуме узроке и изналази начине за превазилажење отпора код сарадника.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Развија сопствену стратегију за превазилажење различитих видова отпора променама код сарадника.</li> </ul>

	<p>променама у организационој јединици.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Примењује дисфункционалне стратегије у циљу превазилажења отпора променама код запослених (нпр. кажњава, прети и сл.).</li> </ul>	<p>безобразлуку или лењости запослених и не ангажује се у њиховом превазилажењу.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Не сматра својом одговорношћу да се бави отпорима промени, чак и када их уочи.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Предвиђа које новине у послу ће изазвати отпор код одређених сарадника.</li> <li>• Ради на информисању и припреми запослених за промене како би предупредио негативне реакције.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Своје реакције прилагођава различитим фазама отпора променама.</li> <li>• Не одустаје, односно, истрајава у намери да мотивише друге на прихватање промена.</li> <li>• Предвиђа могуће отпоре увођењу конкретних промена, правовремено реагује у намери да их предупреди.</li> </ul>
--	--	---	---	---

## ИЗГРАДЊА И ОДРЖАВАЊЕ ПРОФЕСИОНАЛНИХ ОДНОСА

<p><b>НЕПРИХВАТЉИВО:</b> веома ретко испољава пожељна понашања на радном месту или показује понашања која нису у складу са траженим показатељима, својим понашањем не доприноси постизању резултата.</p>	<p><b>ПОТРЕБНО ПОБОЉШАЊЕ:</b> понекад испољава пожељна понашања на радном месту или је потребан развој да би редовно показивао очекивана понашања, потребно је јачање компетенције како би допринесио резултатима</p>	<p><b>КОМПЕТЕНТНО:</b> често, у највећем делу радног времена, испољава пожељна понашања на радном месту или испољава компетенцију на нивоу који одговара захтевима радног места, испуњава и понекад превазилази очекиване резултате, поуздан је и доследно успешан</p>	<p><b>ИЗВАНРЕДНО:</b> увек, без изузетка, испољава пожељна понашања на нивоу који значајно превазилази очекивања на радном месту, препознат је као изузетан по датој компетенцији, служи као модел за угледање или ментор који помаже другима да развију ову компетенцију</p>
--	---	--	---

1

2

3

4

<p><b>4.1. Приступачан је, љубазан и отворен у комуникацији.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Према колегама и запосленима често показује љутњу, нетолеранцију и одсуство емпатије.</li> <li>• У комуникацији је дистанциран и нељубазан.</li> <li>• Склон је уласку у конфликте из различитих, често и тривијалних разлога.</li> <li>• Не поштује личне границе саговорника, у пословним конверзацијама користи неформалан речник и изразе (нпр. не персира, не обраћа им се са основним поштовањем, користи непримерене шале, покушава да их деградира...).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Понекад не поштује границе у професионалним односима.</li> <li>• Незаинтересова је за успостављање односа поверења са колегама, држи се строго формалне комуникације.</li> <li>• Према запосленима повремено заузима ауторитаран приступ (самовоља, нефлексибилност, формализам, строгоћа...).</li> <li>• Најчешће се понаша коректно у професионалним релацијама, али понекад може реаговати на импулсиван, претеран и нетолерантан начин.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Отворен је за различите перспективе и системе вредности.</li> <li>• У комуникацији је толерантан и љубазан.</li> <li>• У ситуацијама конфликта задржава емоционалну стабилност, демонстрира отвореност за сагледавање туђе перспективе и усредсређеност ка проналажењу заједничког решења.</li> <li>• Доступан је запосленима, његова врата су увек „отворена“.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Креира културу искрености, отворености и транспарентности комуникацији и односима на послу.</li> <li>• Води рачуна да се запослени осећају сигурно и прихваћено на послу.</li> <li>• Успешно балансира између професионалности и аутентичности у понашању.</li> <li>• С њим је лако комуницирати о било чему.</li> </ul>
<p><b>4.2. Поштује различитости и уважава друге.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Исказује непоштовање према колегама, одбија да сарађује са другима због негативног субјективног мишљења.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Избегава сарадњу са особама које потичу из другачијег миљеа, али улаже напор да успостави сарадњу у ситуацијама када је то</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Према запосленима се опходи са поштовањем и уважавањем.</li> <li>• Важно му је да се запослени осећају сигурно на послу; никада не користи</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Демонстрира професионализам, поштовање и сензитивност за различитости и подстиче друге на то.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Демонстрира нетрпељивост према онима који се разликују по било којем својству.</li> <li>• Заузима улогу ауторитета и потцењује рад запослених.</li> <li>• Не труди се да сагледа ситуацију из туђе перспективе, не уважава мишљења и ставове који су супротни од његовог.</li> </ul>	<p>неопходно за остваривање радних циљева.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Склон је прецењивању властитих знања и постигнућа у односу на туђа.</li> <li>• Понекад успева да ствари посматра из туђе перспективе и да покуша да разуме туђе потребе.</li> </ul>	<p>критиковање или омаловажавање као вид комуникације.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Редовно се труди да сагледава туђе перспективе, отворен је за разумевање ставова и мишљења других и у ситуацијама када су различита од његових.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Креира културу сигурности и узајамног поштовања у организацији.</li> <li>• Наступа заштитнички према онима који се осећају изопштено због неког свог својства.</li> <li>• Промовише важност различитости међу запосленима за креативност и успех у послу.</li> </ul>
<p><b>4.3. Јасно и смирено саопштава "лаке" и "тешке" садржаје другима.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Избегава саопштавање „тешких садржаја“ (нпр. отказ, ниска оцена рада, слаб учинак, одбијање предлога запосленог и сл.) другима.</li> <li>• „Лаке садржаје“ (повољне информације) саопштава еуфорично и површно.</li> <li>• Због појачаног емоционалног ангажовања приликом саопштавања тешких информација губи објективност, смислену и професионалну формулацију реченица, креира напетост у радном окружењу.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Демонстрира тенденцију ка избегавању преношења „тешких“ садржаја другима осим у ситуацијама када процењује да је неопходно или да се не може избећи.</li> <li>• Садржаје који нису емоционално обојени преноси на адекватан начин.</li> <li>• Понекад на јасан и смирен начин преноси „тешке“ садржаје другима, најчешће у ситуацијама које не утичу директно на њега.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• И добре и лоше садржаје саопштава на јасан, смислен и одговоран начин.</li> <li>• При саопштавању „тешких“ садржаја наступа рационално, задржава емоционалну стабилност, одлучност и доследност.</li> <li>• Увек се добро припреми за разговор и даје образложење одлуке.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Демонстрира искреност, професионализам и аутентичност када саопштава било коју значајну одлуку, било повољну или неповољну.</li> <li>• Показује разумевање за позицију запосленог и понаша се емпатично.</li> <li>• Нуди могућа решења за позицију запосленог и своју подршку како би умањио узнемиреност.</li> </ul>
<p><b>4.4. Вешт је у преговарању.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• У ситуацијама преговора не остварује лични и организацијски интерес.</li> <li>• Не поседује вештине аргументовања, излаже нерелевантне или неадекватне информације и предлоге.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Демонстрира отвореност за компромис али пропушта да се активно ангажује у циљу остварења повољног исхода за организациону јединицу којом руководи.</li> <li>• Иако нема развијене вештине аргументовања понекад</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Износи ваљане аргументе, сагледава „ширу слику“, отворен је за договор и компромис.</li> <li>• Активно се залаже за постизање циљева организационе јединице.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Има осмишљену стратегију преговарања с којом успешно наступа у датој ситуацији.</li> <li>• Предлоге и решења излаже на асертиван, енергичан и убедљив начин.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• У преговарању се агресивно залаже за сопствене циљеве, демонстрира затвореност за компромис.</li> <li>• Заузима пасиван став у ситуацијама преговора, не залаже се за властите циљеве.</li> </ul>	<p>излаже адекватне чињенице и предлоге.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Углавном не исказује спремност на компромис, али у ситуацијама када процени да је неопходно уважава предлоге других.</li> <li>• Излаже релевантне и сврсисходне аргументе али их често не презентује на адекватан начин.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Енергичан је и доследан у намери да се дође до решења које је довољно добро за све.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Тактичан је, пажљив и истрајан у грађењу консензуса.</li> <li>• У ситуацијама преговарања остварује повољне резултате по организациону јединицу којом руководи.</li> </ul>
<p><b>4.5. Дипломатичан је и тактичан у опхођењу са другима.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Излаже ставове и мишљења који штетно утичу на његов углед или имиџ организације.</li> <li>• Отворено и директно излаже садржаје који нису примерени конкретној ситуацији.</li> <li>• Погрешно процењује потребе и емоционална стања саговорника или се не понаша у складу са њима, па својим понашањем узрокује негативне реакције.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Демонстрира несамосталност у ситуацијама конфликта и преговора, потребни су му помоћ и савети за дефинисање стратегија излагања и опхођења.</li> <li>• Излаже ставове или предлоге који нису увек у најбољем интересу организације или јединице којом руководи.</li> <li>• Директно и нетактично саопштава личне ставове, без уважавања и разумевања датог контекста или обраћања пажње на реакције и потребе саговорника.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Проналази најбоље решење за сваку ситуацију, без изазивања негативних реакција.</li> <li>• У пословним односима је тактичан, пази шта говори, предлоге и ставове излаже на професионалан начин у складу са конкретном ситуацијом.</li> <li>• Добро процењује социјалне релације, уме да се уздржи од реакције када процени да је непримерено изнети одређени став или предлоге.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Демонстрира флексибилност у опхођењу, понашању, садржају и начину излагања, прилагођава приступ саговорнику и конкретној ситуацији.</li> <li>• У ситуацијама преговарања, конфликта или размене мишљења руководи се најбољим интересом организације.</li> <li>• Адекватно препознаје потребе и емоције саговорника, у складу са тим прилагођава свој приступ и понашање.</li> </ul>
<p><b>4.6. Ефикасно управља конфликтима.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Демонстрира неспремност на компромисе, не предузима активности у циљу превазилажења конфликта.</li> <li>• Често иницира конфликтне ситуације са различитим</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Пропушта да се активно ангажује у циљу превазилажења конфликта, компромисе прихвата на иницијативу саговорника.</li> <li>• У конфликтним ситуацијама се најчешће повлачи из</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• У ситуацијама конфликта задржава емоционалну стабилност, на јасан и смирен начин аргументује личну перспективу.</li> <li>• Предузима активности у циљу превазилажења</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Анализира сопствену и супростављену позицију и предлаже решења у интересу обе стране.</li> <li>• Својим понашањем, флексибилношћу и вештинама преговарања</li> </ul>

	<p>сарадницима из разноврсних разлога.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>У ситуацијама размене супротних мишљења реагује агресивно или губи контролу над сопственим понашањем.</li> <li>Не перципира конфликте у колективу на објективан начин, активно подржава једну страну мотивисан субјективним мишљењем које није повезано са конкретном ситуацијом.</li> </ul>	<p>односа или остаје дистанциран.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>У ситуацијама несугласица у колективу понекад избегава лични ангажман.</li> </ul>	<p>конфликта, предлаже решења која су прихватљива за обе стране.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Демонстрира отвореност за компромис и спремност да саслуша аргументе и сагледа ситуацију из туђе перспективе.</li> <li>Спреман је да саслуша све учеснике конфликта, процени ситуацију руководећи се објективним критеријумима и предузима одговарајуће акције.</li> </ul>	<p>предупређује настанак потенцијалних конфликта.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>У раду са тешким сарадницима демонстрира толерантност и емоционалну стабилност.</li> <li>Активно арбитражује у конфликтним односима, помаже да се дође до решења које је добро за све сукобљене стране.</li> </ul>
<p><b>4.7. Тим гради на бази узајамног поверења и подршке, подстиче отворени дијалог.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Преферира самосталан рад, избегава укључивање у тимске процесе.</li> <li>Не препознаје бенефите тимског рада и избегава формирање тимова.</li> <li>У тимском решавању проблема отворено противречи и одбија предлоге осталих чланова без додатних објашњења.</li> <li>Агресивно се залаже за сопствене идеје и предлоге, не допушта осталим члановима да изнесу своје мишљење.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Заузима пасиван став у тимском раду али својим понашањем не врши негативан утицај на остваривање резултата.</li> <li>Не поседује свест о начинима на које може допринети креирању односа поверења и подршке у тиму.</li> <li>Не подстиче сараднике на отворен дијалог али подржава њихове идеје када их самоиницијативно предложе.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Активно учествује у тимским процесима и подстиче друге чланове колектива на отворен дијалог.</li> <li>Поседује јасну свест о понашањима која имају позитиван или негативан утицај на односе у тиму.</li> <li>Према свим члановима тима се опходи на истоветан начин.</li> <li>Охрабрује друге да изнесу своје мишљење, чак и ако је супротстављено његовом.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Активно се залаже за једнаку укљученост свих чланова у тимске процесе.</li> <li>Подстиче мање активне чланове тима на веће залагање и укључивање у групну дискусију.</li> <li>Активно слуша саговорнике, подржава и разрађује њихове идеје и пружа повратну информацију.</li> <li>Промовише значај и бенефите тимског рада и отвореног дијалога.</li> </ul>
<p><b>4.8. Одлучан, залаже се за себе и своје идеје на конструктиван и социјално прихватљив начин, уз уважавање других.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Не залаже се за сопствене идеје и предлоге.</li> <li>Показује непоштовање према саговорницима, користи неформалан начин изражавања</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Понекад излаже конструктивне предлоге на адекватан начин.</li> <li>Не демонстрира истрајност и упорност - иако повремено предлаже адекватне идеје не</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Идеје које предлаже најчешће успе да „прогура“ и да оне буду прихваћене.</li> <li>Адекватно аргументује и ситуацијама отпора пружа</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Своје и потребе своје организационе јединице саопштава самопоуздано, јасно и упорно.</li> <li>При излагању поштује саговорнике, адекватно</li> </ul>



	<p>или идеје предлаже у неадекватним ситуацијама.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Агресивно се залаже за своје идеје и настоји да их спроведе и у ситуацији када нису прихваћене од стране колега и надређених.</li> </ul>	<p>залаже се активно за њихову реализацију или се повлачи у ситуацијама наиласка на препреке.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Идеје и предлоге углавном презентује на примерен и социјално прихватаљив начин, а у раду са „тешким“ сарадницима може демонстрирати снижену толеранцију.</li> </ul>	<p>додатне аргументе и појашњења.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• У ситуацијама наиласка на отпоре остаје упоран и истрајава у залагању за своје и интересе своје организационе јединице или органа уз задржавање поштовања, толеранције и професионализма.</li> </ul>	<p>аргументује и процењује најповољнију ситуацију за презентацију потреба.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Комплексне ситуације и препреке перципира као изазов, задржава емоционалну стабилност и професионалност и настоји да излагањем објективних информација заступа и промовише сопствену идеју.</li> </ul>
<p><b>4.9. Гради мрежу професионалних односа са колегама и другим сарадницима.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Незаинтересован је за успостављање и одржавање квалитетних социјалних односа на послу.</li> <li>• Одбија сарадњу са колегама из различитих разлога.</li> <li>• Демонстрира тенденцију ка уласку у конфликте.</li> <li>• Не увиђа значај професионалних односа за повећање радне ефикасности.</li> <li>• Избегава сарадњу са спољним сарадницима (делегира другима да остварују такав вид сарадње).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Не иницира успостављање професионалних односа, али прихвата туђу иницијативу.</li> <li>• Остварује добре пословне односе са мањим бројем сарадника из свог органа.</li> <li>• Увиђа значај формирања квалитетних професионалних релација али не улаже напор за њихово успостављање или одржавање.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Иницира успостављање квалитетних пословних односа са свима са којима сарађује.</li> <li>• Препознаје значај остваривања професионалне сарадње и подстиче друге да граде „мрежу контаката“.</li> <li>• Користи макар један начин умрежавања (чланство у удружењима, онлајн социјалне мреже, неформална окупљања...).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Демонстрира социјалну и професионалну прилагођеност, гради широку и разнородну мрежу пословних релација која обезбеђује лакше и ефикасније обављање послова.</li> <li>• Успешно одржава дугорочну пословну везу и са „тешким“ сарадницима.</li> <li>• Користи различите начине умрежавања (чланство у удружењима, онлајн социјалне мреже, неформална окупљања...).</li> </ul>

## САВЕСНОСТ, ПОСВЕЋЕНОСТ И ИНТЕГРИТЕТ

<p><b>НЕПРИХВАТЉИВО:</b> веома ретко испољава пожељна понашања на радном месту или показује понашања која нису у складу са траженим показатељима, својим понашањем не доприноси постизању резултата.</p>	<p><b>ПОТРЕБНО ПОБОЉШАЊЕ:</b> понекад испољава пожељна понашања на радном месту или је потребан развој да би редовно показивао очекивана понашања, потребно је јачање компетенције како би допринио резултатима</p>	<p><b>КОМПЕТЕНТНО:</b> често, у највећем делу радног времена, испољава пожељна понашања на радном месту или испољава компетенцију на нивоу који одговара захтевима радног места, испуњава и понекад превазилази очекиване резултате, поуздан је и доследно успешан</p>	<p><b>ИЗВАНРЕДНО:</b> увек, без изузетка, испољава пожељна понашања на нивоу који значајно превазилази очекивања на радном месту, препознат је као изузетан по датој компетенцији, служи као модел за угледање или ментор који помаже другима да развију ову компетенцију</p>
--	---	--	---

	1	2	3	4
<p><b>5.1. Посвећен је испуњавању захтева, потреба и очекивања интерних и екстерних корисника услуга.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Не води рачуна о потребама ни интерних ни екстерних корисника услуга (не одговара благовремено или уопште на мејлове или различите захтеве, не узвраћа позиве...).</li> <li>• Посвећен је постизању личних аспирација и циљева који нису у складу са потребама и очекивањима запослених и странака.</li> <li>• Пропушта да се ангажује у циљу пружања квалитетних и благовремених услуга, често не испуњава очекивања сарадника и странака.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Делимично испуњава захтеве и потребе организације и пословних сарадника, односно нема континуитет у приступу.</li> <li>• Оријентисан је на реализацију личних циљева, посвећен је испуњавању очекивања интерних и екстерних корисника услуга искључиво у ситуацијама када процени да је то неопходно.</li> <li>• Понекад адекватно перципира очекивања и потребе странака и запослених.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Свестан је сврхе постојања органа/организационе јединице и настоји да прати захтеве и потребе заинтересованих страна.</li> <li>• Успешно реагује на потребе заинтересованих страна, о чему постоје сведочења и докази.</li> <li>• Подстиче сараднике да воде рачуна о потребама и захтевима свих којима пружају услуге и са којима сарађују.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Адекватно прати и евидентира релевантне потребе грађана и других корисника услуга и креира одговора ка њима, кад год је то могуће.</li> <li>• Својим ангажовањем у раду превазилази очекивања и захтеве корисника интерних и екстерних корисника услуга, о чему постоје сведочења и материјални докази.</li> <li>• Посвећеношћу испуњавању захтева, потреба и очекивања корисника услуга позитивно утиче на имиџ организације у којој ради и због тога ужива поверење и углед у колективу.</li> </ul>
<p><b>5.2. Превентивно делује на ситуације у којима може доћи до сукоба интереса.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Често узрокује ситуације супростављених интереса и циљева или „улази“ у њих.</li> <li>• Не предузима акције у циљу предупредњења сукоба</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Благовремено уочава ситуације могућег сукоба интереса али не примењује увек правремене и адекватне стратегије за њихово предупредњење.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Благовремено уочава потенцијалне сукобе интереса и чини све да то њих не дође.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Поседује капацитет за предвиђање различитих исхода: правилно разуме ситуације и предвиђа потенцијалне сукобе мотива.</li> </ul>

	<p>интереса и у ситуацијама када је њихов настанак изврстан.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Не поседује капацитете за предвиђање потенцијалних сукоба интереса, нити их препознаје када су извесни.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Често не предвиђа потенцијалне ризике али када му буде предочено, ангажује се да их предупреди.</li> <li>• Понекад демонстрира склоност повлачењу из ситуација потенцијалног настанка супротстављених циљева.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Подстиче друге да препознају и правовремено спрече могуће сукобе интереса.</li> <li>• Отворено говори о опасностима суочавања са сукобом интереса на послу и у вези са послом који се обавља у државним органима.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ефикасно предупредује потенцијалне сукобе интереса о чему постоје сведочења и докази.</li> <li>• Анализира ситуације могућег сукоба интереса и предлаже различита решења у циљу његовог предупредујења.</li> </ul>
<p><b>5.3. Гради организациону културу поштовања достојанства, угледа и заједничког добра.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Својим понашањем негативно утиче на понашање запослених (нпр. поступање супротно професионалном кодексу или организацијским циљевима...).</li> <li>• Оријентисан је на реализацију личних интереса, не ангажује се у правцу постизања заједничког добра.</li> <li>• Демонстрира незаинтересованост за креирање организационе културе поштовања и угледа.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Разуме значај усмерености колектива на заједничке циљеве али ретко примењује адекватне стратегије у циљу њиховог остварења.</li> <li>• Својим понашањем и ставовима не утиче негативно на организациону културу поштовања достојанства и угледа, али јој ни не доприноси.</li> <li>• Препознаје значај поштовања и кредибилитета али пропушта да га активно промовише у радном окружењу.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Подстиче организациону културу поштовања и угледа међу запосленима и сарадницима (инсистира на транспарентности и отвореној комуникацији, преузимању одговорности...).</li> <li>• Држи се „златног“ етичког принципа: чини другима оно што желиш себи.</li> <li>• Настоји да својим понашањем мотивише друге да брину о заједничком добру.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Препознаје значај и примењује различите стратегије у циљу креирања организационе културе поштовања и угледа.</li> <li>• Примењује различите технике мотивације запослених на усвајање вредности поштовања достојанства и угледа (како личног тако и организацијског).</li> <li>• Демонстрира усмереност на бригу о заједничком добру, својим понашањем промовише приоритизацију заједничких спрам личних циљева.</li> </ul>
<p><b>5.4. Истрајан је и фокусиран и у случају значајних препрека.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Лако одустаје од различитих активности у ситуацијама наилазак на тешкоће.</li> <li>• Често испољава непожељна понашања на радном месту, на препреке ка остварењу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• У ситуацијама неопходности улагања додатног напора или промене приступа понекад одустаје од реализације.</li> <li>• Ситуације значајних препрека повремено негативно утичу на</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Показује истрајност и флексибилност у изналажењу начина за превазилажење препрека у послу.</li> <li>• У случају препреке задржава фокус и додатно се лично</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Препреке у раду доживљава као изазов који га додатно мотивише или као прилику за доказивање компетентности.</li> </ul>

	<p>циља реагује фрустрацијом или демотивацијом.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Избегава преузимање комплексних радних задатака за чију реализацију су неопходни истрајност, фокусираност и промена приступа решавања.</li> </ul>	<p>доживљај личне компетентности.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• У ситуацијама када проблеми у реализацији задатака превазилазе његове личне капацитете тражи да сарадници то ураде.</li> </ul>	<p>ангажује и/или ангажује додатне ресурсе.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Успешно остварује циљеве и у ситуацијама значајних препрека.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Истражује, анализира и дефинише различита решења проблема.</li> <li>• Успешно превазилази циљеве рада и у непредвиђеним ситуацијама или отежаним околностима.</li> <li>• Самоиницијативно преузима сложене задатке и помаже другима у превазилажењу препрека ка циљу.</li> </ul>
<p><b>5.5. Одговорно и савесно планира и користи јавне ресурсе.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Не разуме концепт економичног коришћења јавних ресурса.</li> <li>• Неодговорним понашањем узрокује финансијску или материјалну штету органу.</li> <li>• Склон је релативизацији значаја одговорног и савесног планирања ресурса.</li> <li>• Несавесно се опходи према материјалној имовини организације (нпр. непотребно користи потрошни канцеларијски материјал).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Разуме значај економичног коришћења јавних ресурса али понекад може демонстрирати супротна понашања (нпр. коришћење радног времена за решавање приватних проблема, ненамерно губљење предмета услед неадекватне организације...).</li> <li>• Економично и одговорно коришћење јавних ресурса спроводи само у колико му се скрене пажња на то.</li> <li>• Нема јасан план о коришћењу и употреби ресурса, већ их ангажује спонтано, по потреби.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Увиђа значај савесног и одговорног поступања на радном месту, економично планирање и коришћење јавних ресурса представља саставни део свакодневне праксе.</li> <li>• Савесно се односи према потрошном канцеларијском материјалу и свим предметима који припадају организацији.</li> <li>• Планирање људи и финансијских средстава увек ради транспарентно и одговорно имајући у виду њихово оптимално ангажовање и најбољи интерес организације.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Активно ради на ширењу свесности код сарадника о друштвено одговорном понашању (осетљивост према социјалним, културним, економским и еколошким питањима).</li> <li>• Подстиче друге на савесно коришћење јавних ресурса и отворено указује на пропусте.</li> <li>• Води рачуна о исправном, транспарентном и одговорном планирању и спровођењу свих пословних процеса у организационој јединици; остварује уштеде у пословању.</li> </ul>
<p><b>5.6. Објективан је и правичан у поступању са другима.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Према запосленима се опходи у складу са личним преференцијама и мотивима, креира атмосферу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Понекад поступа под утицајем субјективног мишљења.</li> <li>• Повремено се руководи неадекватним критеријумима при делегирању задатака чиме</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Разуме значај једнакости запослених, примењује принцип правичности у колективу приликом поделе задатака.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Посвећен је спровођењу политике једнакости у организацији и развија стратегије о различитим начинима њеног постизања.</li> </ul>

	<p>неједнакости у радном окружењу.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Постигнућа запослених вреднује под утицајем личних аспирација и субјективног мишљења.</li> <li>• Задатке делегира руководећи се социјалним релацијама (нпр. запослени са којима остварује квалитетне односе добијају мање сложене радне задатке).</li> </ul>	<p>креира неједнако залагање запослених на радном месту (нпр. бржи и ефикаснији добијају више радних задатака).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Иако тежи правичности и поштовању људских права, може одступити од својих уверења у ситуацијама појачаног социјалног притиска.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• При одлучивању и опхођењу према другима руководи се објективном проценом њиховог понашања и индивидуалног доприноса остварењу организацијских циљева.</li> <li>• Поштује принципе објективности и правичности у поступању са другима, не одступа од тих начела ни у ситуацијама социјалног притиска.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Приликом вредновања доприноса (индивидуалних и тимских) је посвећен и ослања се искључиво на објективне показатеље.</li> <li>• Задатке делегира по принципу једнакости, остварује једнак ангажман свих запослених.</li> </ul>
<p><b>5.7. Поштује радну дисциплину и својим понашањем даје пример сарадницима.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Демонстрира различита понашања која су у супротности са прописаним правима и обавезама (нпр. неоправдано изостаје или касни на посао, не поштује хијерархију организације...).</li> <li>• Чак и када му се укаже на непоштовање радне дисциплине код запослених, не спроводи корективне мере.</li> <li>• Својим понашањем подстиче друге на непоштовање прописаних правила организације.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Има флексибилан став према времену доласка и одласка са посла.</li> <li>• Разуме значај поштовања радне дисциплине али често не примењује адекватно санкционисања непожељних понашања запослених.</li> <li>• Лично се придржава прописаних права и обавеза али пропушта да предузме акције у циљу мотивисања запослених на поштовање радне дисциплине.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Поштује радну дисциплину и инсистира да и други то чине.</li> <li>• Примењује адекватно санкционисање понашања запослених којим угрожавају ефикасност рада и извршавања задатака.</li> <li>• Демонстрира разумевање значаја радне дисциплине за ефикасност рада, колегијалност и имиџ органа у јавности.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Усмерен је на грађење организационе културе поштовања пословног кодекса, коригује непожељна понашања запослених на радном месту.</li> <li>• Организује састанке у циљу промовисања вредности радне дисциплине.</li> <li>• Примењује адекватне стратегије мотивације запослених за поштовање прописаних права и обавеза; доследно санкционише непожељна и награђује пожељна радна понашања.</li> </ul>
<p><b>5.8. Инсистира на поштовању етичких, професионалних и правних норми у раду.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Демонстрира флексибилан приступ поштовању етичких норми у раду, релативизује морална начела.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Демонстрира тенденцију ка избегавању непријатности, често пропушта да се ангажује у ситуацијама кршења прописа у колективу.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Својим примером мотивише и усмерава запослене на поштовање професионалних норми у раду и понашање у</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Поседује лични интегритет, при одлучивању се руководи прописаним правилима и властитим моралним начелима која су у складу са</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Одступа од правних норми у раду у ситуацијама када су у супротности са личним аспирацијама.</li> <li>• Избегава санкционисање понашања запослених која су супротна професионалним или правним нормама.</li> <li>• Манифестује тенденцију ка дискриминацији запослених и странака према демографским обележјима.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Склон је конформизму и приклањању ставовима других; у ситуацијама социјалног притиска може поступити супротно етичким, професионалним или правним нормама у раду.</li> <li>• Услед оријентације на властито понашање често пропушта да се ангажује у подстицању запослених и сарадника на поштовање етичких и професионалних начела.</li> </ul>	<p>складу са организацијским вредностима.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Предузима акције у циљу превенције и сузбијања непрофесионалног или неетичког понашања на послу.</li> <li>• Некомпромисно инсистира (опири се притисцима споља) на поштовању етичких, професионалних и правних норми у раду.</li> </ul>	<p>циљевима организације и добробити других.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Демонстрира изражену способност моралног расуђивања; мотивација за поштовање етичких и правних норми у раду произилази из савесности.</li> <li>• Успешно примењује различите стратегије у циљу постизања организационе културе поштовања етичких, правних и професионалних норми у раду.</li> </ul>
<p><b>5.9. Има лични ауторитет и ауторитет знања.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Активно избегава пружање стручне помоћи запосленима и сарадницима.</li> <li>• Не поседује лични ауторитет, не остварује утицај на радна и социјална понашања запослених.</li> <li>• Не понаша се лидерски, несамосталан је у доношењу одлука што негативно утиче на његов имиџ у организацији.</li> <li>• Демонстрира ауторитет на неадекватне начине (нпр. понаша се ауторитарно, наступа са позиције моћи).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Успева да већину посла обави на задовољавајући начин али га сарадници не доживљавају као стручни ауторитет.</li> <li>• Често заузима пасиван став у односу са другима, већина запослених и колега не опажа његов лични ауторитет.</li> <li>• Недоследан је у понашању али поседује знања из своје професионалне делатности.</li> <li>• Иако га запослени перципирају као ауторитет знања не ужива лични углед.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Подстиче запослене на поступање у складу са принципима стручности и одговорности улоге коју имају.</li> <li>• Колеге и сарадници га често и радо консултују као особу која зна пуно и о томе постоје сведочења и докази.</li> <li>• Ужива поверење и поштовање колега и сарадника као особе од интегритета.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Поседује висок ниво знања у области рада и разне специјалистичке вештине.</li> <li>• Други га виде као доброг вођу – права особа на правом месту.</li> <li>• Са лакоћом остварује утицај на друге на основу своје стручности и људског односа.</li> </ul>
<p><b>5.10. Преузима одговорност за лоше резултате унутрашње јединице којом руководи - не</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Демонстрира склоност избегавању преузимања одговорности за неповолне резултате унутрашње јединице којом руководи.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Преузима одговорност за лоше резултате унутрашње јединице којом руководи искључиво у ситуацијама када процењује да због признања неће сносити последице.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• У потпуности преузима одговорност за резултате унутрашње јединице којом руководи – увиђа како је својим ангажовањем томе допринео.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Увек спремно преузима одговорност за пропусте унутрашње јединице којом руководи.</li> <li>• У ситуацијама неуспеха демонстрира емоционалну</li> </ul>

<p><b>пребацује је на друге.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Одговорност за властите пропусте у раду пребацује на запослене или околности.</li> <li>• Заузима некритичан став према неуспесима унутрашње јединице којом руководи у циљу очувања позитивне слике о себи.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Делимично преузима одговорност за неповољне исходе, део одговорности пребацује на друге или спољашње околности.</li> <li>• Увиђа властити део одговорности за неповољне резултате организационе јединице али изостаје активан ангажман у циљу исправљања пропуста.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Предузима акције у циљу отклањања или компензације последица неуспеха.</li> <li>• Својим понашањем подстиче друге на преузимање властитог дела одговорности за неповољан тимски резултат.</li> </ul>	<p>стабилност и усресређеност ка отклањању последица пропуста.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Лако и брзо учи из непосредног искуства, увиђа властити део одговорности, анализира факторе који су допринели пропустима у раду и предузима акције у циљу предупређења будућих неуспеха.</li> </ul>
--------------------------------------	--	--	---	---

## УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА

<p><b>НЕПРИХВАТЉИВО:</b> веома ретко испољава пожељна понашања на радном месту или показује понашања која нису у складу са траженим показатељима, својим понашањем не доприноси постизању резултата.</p>	<p><b>ПОТРЕБНО ПОБОЉШАЊЕ:</b> понекад испољава пожељна понашања на радном месту или је потребан развој да би редовно показивао очекивана понашања, потребно је јачање компетенције како би допринесио резултатима</p>	<p><b>КОМПЕТЕНТНО:</b> често, у највећем делу радног времена, испољава пожељна понашања на радном месту или испољава компетенцију на нивоу који одговара захтевима радног места, испуњава и понекад превазилази очекиване резултате, поуздан је и доследно успешан</p>	<p><b>ИЗВАНРЕДНО:</b> увек, без изузетка, испољава пожељна понашања на нивоу који значајно превазилази очекивања на радном месту, препознат је као изузетан по датој компетенцији, служи као модел за угледање или ментор који помаже другима да развију ову компетенцију</p>
--	---	--	---

	1	2	3	4
<p><b>6.1. Залаже се за привлачење и задржавање стручног кадра.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Заузима пасиван став, не укључује се у посупак привлачења квалитетних запослених.</li> <li>• Својим понашањем негативно утиче на слику организационе јединице у јавности што смањује заинтересованост потенцијалних кандидата за сарадњу.</li> <li>• Незаинтересован је за праћење флукуације запослених и њен утицај на квалитет и ефикасност рада органа.</li> <li>• Начином руковођења узрокује повећану стопу одлива кадрова у својој организационој јединици.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Разуме значај људских ресурса за ефикасно обављање радних задатака, али се не укључује у поступак привлачења стручног кадра.</li> <li>• Инсистира на запошљавању најбољих кадрова али се не бави њиховом мотивацијом за останак у органу.</li> <li>• Активно се бави унапређењем услова рада у циљу спречавања одлива кадрова, али демонстрира отпор према запошљавању и обучавању нових запослених.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Препознаје таленте и ангажује се да их привуче у организациону јединицу.</li> <li>• Ангажује се у дефинисању компетенција које се проверавају и начина њихове провере у поступку селекције.</li> <li>• Користи се ситуационим руковођењем како би одговорио на различите потребе запослених.</li> <li>• Анализира узроке незадовољства запослених и трага за начинима задржавања најбољих.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Инсистира на избору најбољих кандидата на конкурс.</li> <li>• Познаје и примењује различите стратегије превенције одлива кадрова.</li> <li>• Примењује различите стилове руковођења како би одговорио на различите потребе запослених.</li> <li>• Промовише своју организациону јединицу као пожељно место за рад.</li> </ul>
<p><b>6.2. Препознаје и ангажује потенцијале запослених.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Демонстрира незаинтересованост за компетенције запослених којима руководи.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Иако увиђа значај ангажовања потенцијала стручног кадра, понекад их не процењује на адекватан начин (прецени их или</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Адекватно процењује капацитете запослених (јаке и слабе стране).</li> <li>• Поделу посла ради у складу са потенцијалима</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Демонстрира заинтересованост и активно приступа процени капацитета свих запослених</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Не препознаје капацитете сарадника или их погрешно перципира.</li> <li>• У ситуацијама када препозна потенцијале запослених не предузима активности у циљу њиховог ангажовања и даљег развоја.</li> </ul>	<p>потцени за конкретне задатке).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Приликом поделе посла не води довољно рачуна о потенцијалима запослених (радије се држи форме).</li> <li>• Препознаје и ангажује потенцијале само оним запослених који су мотивисани за рад.</li> </ul>	<p>запослених, а не само њиховим знањем или професијом којој припадају.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Подстиче колеге да воде рачуна о потенцијалима запослених.</li> </ul>	<p>у организационој јединици којом руководи.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Развија конкретне стратегије како би се што потпуније ангажовали потенцијали запослених.</li> <li>• Креира културу поделе посла спрам идентификованих потенцијала запослених.</li> </ul>
<p><b>6.3. Јасно дефинише захтеве и очекивања од других у погледу радног понашања и постизања резултата.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Демонстрира незаинтересованост за радно понашање и ефикасност, нема дефинисане критеријуме и очекивања од запослених.</li> <li>• Очекивања и захтеве дефинише на нејасан или двосмислен начин, запослени немају јасну представу о својим задужењима.</li> <li>• Поставља нереалне захтеве и очекивања од других у погледу постизања резултата и избегава да их о томе информише.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Успева да јасно дефинише захтеве и очекивања када се ради о исходима рутинских послова.</li> <li>• Избегава да саопшти очекивања везано за радно понашање; више је оријентисан на испуњавање конкретних задатака.</li> <li>• Иако повремено нејасно формулише захтеве и очекивања од других, демонстрира спремност да пружи додатна објашњења у ситуацијама неспоразума.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Захтеве у погледу радног понашања и постизања резултата дефинише на јасан и прецизан начин.</li> <li>• Запослени у организационој јединици су свесни својих задужења и очекиваног доприноса.</li> <li>• Демонстрира отвореност и спремност да пружи додатна објашњења и инструкције кад год се јави потреба за тим.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Поседује свест о значају успостављања и поштовања граница и захтева у пословним релацијама.</li> <li>• На јасан, недвосмислен и концизан начин дефинише захтеве и очекивања од других.</li> <li>• Креира транспарентан однос у пословним релацијама и пружа додатна упутства и појашњења везана за захтеве и очекивања у циљу предупређења неспоразума.</li> </ul>
<p><b>6.4. Даје конструктивну повратну информацију запосленима о ономе што раде добро и указује на недостатке у раду.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Не увиђа значај и избегава пружање повратних информација запосленима.</li> <li>• Демонстрира склонст ниподаштавању туђег доприноса и залагања, пропушта да пружи позитиван фидбек.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Спремно пружа позитивни фидбек запосленима, али избегава да им укаже на пропусте у раду.</li> <li>• Иако увиђа значај конструктивне повратне информације понекад је не пружа на адекватан начин (нпр. даје претерано</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• У ситуацијама успеха пружа позитиван фидбек запосленима.</li> <li>• На примерен и конструктиван начин указује сарадницима на грешке и пропусте у раду.</li> <li>• Промовише значај давања конструктивне повратне</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Отворено и доследно даје позитивну повратну информацију запосленима, не само за учинак, већ и за њихове вештине и компетенције.</li> <li>• Негативну повратну информацију пружа на адекватан начин, водећи</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Не поседује јасан увид у рад запослених којима руководи.</li> <li>• Приликом вредновања радне успешности запослених тенденциозно даје нереално високе или ниске оцене.</li> <li>• Избегава лични ангажман у ситуацијама неуспеха, не указује запосленима на недостатке и пропусте у раду.</li> </ul>	<p>уопштене коментаре „добро је“, „у реду је“ и слично, без обраћања пажње на конструктивни аспект из кога запослени може нешто да научи).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Према вредновању радне успешности има лежеран однос и испуњава формално неопходне кораке.</li> <li>• Негативну повратну информацију понекад пружа на неадекватан начин (нпр. превише директно, критизерски или на омаловажавајући начин).</li> <li>• Понекад пружа конструктивне повратне информације на адекватан начин.</li> </ul>	<p>информације и њен утицај на радну ефикасност запослених.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Приликом вредновања радне успешности даје објективне и добро аргументоване оцене.</li> <li>• На грешку гледа као на прилику за учење и у складу са тим се и понаша.</li> </ul>	<p>рачуна о карактеристикама ситуације и потребама запосленог.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Негативан фидбек пружа правовремено уз спремност да помогне у развоју компетенција и исправљању пропуста у раду.</li> <li>• Промивише значај транспарентног и подржавајућег односа, подстиче сараднике на уважавање туђих постигнућа и указивање на грешке у циљу учења из непосредног искуства.</li> <li>• Посвећен промовисању значаја објективног вредновања радне успешности.</li> </ul>
<p><b>6.5. Мотивише запослене на веће залагање.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Својим понашањем креира незадовољство запослених и демотивише их на веће залагање у раду.</li> <li>• Не прати индивидуалне доприносе и незаинтересован је за њих.</li> <li>• Заузима пасиван став, не предузима активности у циљу мотивисања запослених.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Поседује свест о значају мотивације за рад, али је не перципира као приоритет.</li> <li>• Увиђа значај мотивације за продуктивности али не примењује увек адекватне технике.</li> <li>• Вреднује искључиво материјалне мотиваторе и не сматра се одговорним за њихову примену.</li> <li>• Демонстрира несамосталност, потребна му је помоћ при одабиру</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Познаје и примењује различите технике мотивације запослених.</li> <li>• Редовно даје похвале и признања.</li> <li>• Разуме своју одговорност за примену нематеријалних мотиватора (нпр. похвале, ротирање послова, изазове...) за задовољство запослених.</li> <li>• Балансира између усмерености на тимске и индивидуалне доприносе у</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Истражује и анализира различите стратегије подстицања запослених на веће залагање.</li> <li>• Активно се ангажује у циљу унапређења техника мотивације запослених, посвећен је развоју и јачању унутрашње и спољашње мотивације.</li> <li>• Демонстрира флексибилан приступ, технику мотивације прилагођава</li> </ul>

		адекватних техника мотивисања.	циљу мотивације запослених на веће залагање.	запосленом и конкретној ситуацији. <ul style="list-style-type: none"> <li>Промовише одговорност руководиоца за мотивисање запослених на веће залагање.</li> </ul>
<b>6.6. Ствара подстицајну радну атмосферу.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Својим понашањем омета рад сарадника и запослених (нпр. прави буку, прекида друге у излагању или реализацији радних задатака...).</li> <li>Демонстрира лењост и хедонизам у пословном окружењу.</li> <li>Фаворизује непрофесионално понашање.</li> <li>Креира стресну радну атмосферу (додељује задатке који нису у складу са компетенцијама запослених, даје нереално кратке рокове и сл.).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Не ангажује се у циљу стварања подстицајне радне атмосфере али својим понашањем не врши негативан утицај.</li> <li>Оријентисан је ка извршавању задатака али не мотивише запослене ка високим постигнућима.</li> <li>Води рачуна о роковима али не и о квалитету рада.</li> <li>Разуме значај стварања подстицајне радне атмосфере али не препознаје своју одговорност за њено креирање.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Својим ентузијазмом и енергичним приступом покреће запослене на рад и веће залагање.</li> <li>Указује на сврху и значај остваривања циљева рада.</li> <li>Лако мобилише себе и друге у правцу остваривања резултата.</li> <li>Високо вреднује квалитетно обављање посла.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Успешно балансира између форме и суштине, професионалног и неконвенционалног приступа.</li> <li>Високо вреднује значај међуљудских односа и мотива постигнића за успех послу.</li> <li>Успешно балансира у давању подршке и изазова запосленима.</li> <li>Подстиче аутономију у раду.</li> </ul>
<b>6.7. Примењује различите методе развоја запослених (коучинг, менторство итд.).</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Поставља висока очекивања од запослених али пропушта да их обучи за ефикасно обављање посла.</li> <li>Радне задатке делегира ефикасним члановима колектива, избегава ангажовање у унапређењу компетенција и знања запослених којима је потребна додатна едукација.</li> <li>Оријентисан је искључиво на лични развој, не предузима</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Разуме и увиђа значај развоја запослених али у неким ситуацијама не поседује адекватне вештине за његову реализацију.</li> <li>Задатак увођења у посао најчешће делегира другима, ретко се активно бави обучавањем нових запослених.</li> <li>Не омета учење запослених и сматра да је свако одговоран за сопствени развој.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Познаје принципе коучинга али их не примењује у раду са запосленима.</li> <li>Активно се ангажује у циљу оспособљавања нових запослених за посао, често преузима улогу ментора.</li> <li>Преузима одговорност за учење и развој својих запослених.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Препознаје области за развој запослених и помаже им у креирању стратегије усавршавања.</li> <li>Креира културу учења у својој средини.</li> <li>Примењује принципе коучинга у раду са запосленима.</li> <li>Преузима одговорност за преношење знања својим запосленима (лако преузима улогу ментора).</li> </ul>

	акције у циљу унапређења вештина запослених.			<ul style="list-style-type: none"> <li>Демонстрира изузетно изражене капацитете за преношење знања, успешно примењује различите технике развоја запослених.</li> </ul>
<b>6.8. Подстиче запослене да развијају своје компетенције и планирају своје каријере.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Демонстрира незаинтересованост и недостатак увида у значај развоја запослених.</li> <li>Пропушта да се ангажује у развоју запослених и подржава оне који манифестују исту тенденцију.</li> <li>Свесно и активно настоји да демотивише запослене током процеса планирања каријере или промене посла и у ситуацијама када се запослени није адаптирао на колектив и услове рада.</li> <li>Често пружа неадекватне савете за планирање и развој каријере сарадника.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Подстиче запослене на планирање каријере у складу са личним преференцијама али понекад погрешно перципира усклађеност потенцијала запосленог и потреба радног места.</li> <li>Демонстрира заинтересованост за планирање каријере запослених али пропушта да се активно ангажује услед приоритизације других активности и недостатка времена.</li> <li>Олако прихвата одбијање запослених да уче и прилагођавају се променама.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Подстиче развој компетенција запослених које су неопходне за реализацију оперативних циљева.</li> <li>Помаже запосленима при креирању индивидуалног плана развоја и усклађивању њихових личних аспирација са циљевима организације.</li> <li>Промовише вредност самоусавшавања, отворено пружа позитиван фидбек запосленима који су унапредили властита знања и вештине.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Подстиче развој компетенција запослених које су неопходне за реализацију стратешких циљева.</li> <li>Подстиче запослене на планирање личног, професионалног и каријерног развоја.</li> <li>Помаже запосленима у реализацији њихових каријерних циљева.</li> <li>Негује културу учења базирану на сталном усавшавању, размени знања међу запосленима и високим постигнућима.</li> </ul>
<b>6.9. Посвећен је спровођењу мера за остваривање и унапређење родне и друге равноправности.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Склон је предрасудама и стереотипизацији и своје ставове отворено манифестује у радном окружењу.</li> <li>Свесно подстиче сараднике на дискриминацију чланова колектива на основу демографских обележја.</li> <li>Равноправност перципира као апстрактан концепт, манифестује</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Понекад пропушта да се активно ангажује у постизању равноправности запослених услед фокусираности на конкретне задатке.</li> <li>Иако поседује коректне ставове и настоји да својим понашањем мотивише друге на равноправност, не предузима конкретне акције</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Демонстрира правичност и активно се залаже против сваког облика дискриминације.</li> <li>Разуме значај сензитивности на сваки облик дискриминације за постизање подстицајне радне атмосфере у колективу.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Активно се залаже за остваривање и унапређење равноправности, предузима акције у циљу превенције дискриминишућих ситуација.</li> <li>У поступању са другима је правичан и објективан, својим понашањем подстиче запослене на</li> </ul>

	<p>незаинтересованост за њено постизање чак и у ситуацијама мобинга.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Руководи се неједнаким критеријумима за награђивање и санкционисање, одлуку базира на основу родне, расне, етничке или друге припадности запосленог.</li> </ul>	<p>у циљу спречавања дискриминације.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Активно је посвећен постизању једнакости само у ситуацијама мобинга.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Санкционише понашања која су у супротности са политиком родне и друге равноправности или на било који начин негативно утичу на појединце у колективу.</li> </ul>	<p>јачање културе једнакости у колективу.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Организује едукације на теме дискриминације, предрасуда и стереотипа, подиже свест запослених о негативном утицају мобинга на психофизичко здравље.</li> <li>Информисан је о различитим начинима борбе против дискриминације и стечена знања примењује у радном окружењу.</li> </ul>
--	---	---	---	---

## СТРАТЕШКО УПРАВЉАЊЕ

<p><b>НЕПРИХВАТЉИВО:</b> веома ретко испољава пожељна понашања на радном месту или показује понашања која нису у складу са траженим показатељима, својим понашањем не доприноси постизању резултата.</p>	<p><b>ПОТРЕБНО ПОБОЉШАЊЕ:</b> понекад испољава пожељна понашања на радном месту или је потребан развој да би редовно показивао очекивана понашања, потребно је јачање компетенције како би допринио резултатима</p>	<p><b>КОМПЕТЕНТНО:</b> често, у највећем делу радног времена, испољава пожељна понашања на радном месту или испољава компетенцију на нивоу који одговара захтевима радног места, испуњава и понекад превазилази очекиване резултате, поуздан је и доследно успешан</p>	<p><b>ИЗВАНРЕДНО:</b> увек, без изузетка, испољава пожељна понашања на нивоу који значајно превазилази очекивања на радном месту, препознат је као изузетан по датој компетенцији, служи као модел за угледање или ментор који помаже другима да развију ову компетенцију</p>
--	---	--	---

	1	2	3	4
<p><b>7.1. Реагује на промене које се дешавају у области рада којом руководи и обезбеђује одрживост функционисања организације у кризним ситуацијама.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Инсистира на примени дотадашњег начина рада и у ситуацијама када је одрживост функционисања организације угрожена.</li> <li>• Незаинтересован је за праћење промена у професионалном окружењу што утиче на снижену ефикасност организације.</li> <li>• У кризним ситуацијама губи способност критичког промишљања и одлучивања што резултује падом продуктивности организације.</li> <li>• У кризним ситуацијама одлучивање и одговорност за одрживост функционисања организације делегира другима.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Демонстрира заинтересованост за промене у области рада којом руководи али их ретко примењује у ситуацијама притиска.</li> <li>• Неопходна му је помоћ сарадника или надређеног у циљу обезбеђења адекватног функционисања организације у кризним ситуацијама.</li> <li>• Примењује нове начине рада али је у изазовним ситуацијама склон субјективном процењивању, што може резултовати доношењем погрешних одлука.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Доноси одлуке којима успева да обезбеди одрживост функционисања организације или неког њеног дела.</li> <li>• Прати новине и промене у области рада којом руководи у циљу повећања продуктивности и правремености пружања услуга заинтересованим странама.</li> <li>• Подржава примену нових техника и система рада у циљу обезбеђења одрживости функционисања организације у кризним ситуацијама.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Истражује и активно се залаже за инкорпорацију промена из своје области рада у праксу са циљем превенције кризних ситуација.</li> <li>• Прихватањем и применом новина у својој области обезбеђује успешност рада организације.</li> <li>• У ситуацијама изазова задржава фокус на изналажењу и антиципацији различитих исхода решења.</li> </ul>
<p><b>7.2. Провише и креира позитиван имиџ организације у јавности.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Својим понашањем је допринео урушавању угледа организације у јавности.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Својим понашањем не доприноси ни позитивном ни негативном угледу органа у коме је запослен.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Својим понашањем и резултатима рада доприноси креирању</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Разуме значај, истражује и примењује различите технике и канале</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Демонстрира незаинтересованост за креирање позитивне репутације организације у којој ради.</li> <li>• Активно промовише непожељна становишта, вредности и циљеве чиме штети угледу организације у јавности.</li> <li>• Не препознаје важност своје улоге у креирању имица или слике у јавности организације у којој ради.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Разуме значај креирања позитивних ставова и уверења јавности о организацији, али често не примењује адекватне стратегије промовисања њених вредности.</li> <li>• Демонстрира усмереност на давање доприноса угледу институције међу интерним корисницима услуга али пропушта да се активно ангажује у циљу формирања позитивног имица органа у јавности.</li> </ul>	<p>позитивног имица организације у јавности.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Прати и уважава потребе заинтересованих страна, активно ради на усавршавању услуга.</li> <li>• Потенцијалне реакције јавног мњења доживљава као мотивишући фактор за унапређење политике пословања организације.</li> </ul>	<p>промовисања угледа организације.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Поседује изузетно развијене маркетиншке и социјалне вештине, у јавности демонстрира доследност комуникационе стратегије.</li> <li>• Мотивисан је за креирање и одржавање позитивног имица организације у јавности, формира јединствен и креативан стил управљања организацијом.</li> </ul>
<p><b>7.3. Стратешки размишља, креира стратешку визију и циљеве.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Демонстрира незаинтересованост за креирање и остваривање стратешких циљева организације.</li> <li>• Не планира дугорочно, не обраћа пажњу на промене у окружењу или креира неадекватне или недостижне стратешке циљеве.</li> <li>• Стратешке циљеве поставља произвољно или их често мења.</li> <li>• Стратешке циљеве вреднује као недостижне идеале, не увиђа потребу и могућност напретка и промене у организацији.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Тражи помоћ сарадника у креирању стратешке визије и постављању адекватних циљева.</li> <li>• Поставља лако достижне, конвенционалне циљеве.</li> <li>• Креира стратешку визију али не поседује конкретан план реализације постављених циљева.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Демонстрира способност дугорочног планирања и критичког промишљања.</li> <li>• Поставља реалне стратешке циљеве и остварује их.</li> <li>• При креирању стратешких циљева руководи се потребама организације и грађана.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Креира реалне стратешке циљеве руководећи се актуелним функционисањем организације и предвиђеним променама у окружењу.</li> <li>• Учествује у изради акционог плана и надзире његову реализацију.</li> <li>• Дугорочне циљеве поставља у складу са процењеним ризицима.</li> <li>• Поседује изражену креативност и способност дугорочног планирања, креира иновативне стратегије за унапређење пословања организације.</li> </ul>

<p><b>7.4. Благовремено остварује стратешке циљеве.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Не ангажује се у достизању постављених стратешких циљева већ само на текућим пословима и тренутним налозима за рад.</li> <li>• Не увиђа значај правременог остварења стратешких циљева, пролонгира њихову реализацију и не поштује рокове.</li> <li>• Услед неадекватног коришћења ресурса не обезбеђује реализацију циљева у предвиђеним роковима.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Углавном је усмерен на реализацију краткорочних циљева, често не издваја довољно времена за реализацију стратешких циљева у предвиђеним роковима.</li> <li>• Понекад касни са остварењем стратешких циљева организације због инертног приступа њиховој реализацији.</li> <li>• Благовремено реализује стратешке циљеве захваљујући предузимљивости сарадника или инсистирању надређених.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Надзире реализацију стратешких циљева поштујући правилну временску динамику.</li> <li>• Објективно извештава заинтересоване стране о напретку у реализацији циљева.</li> <li>• Правремено предузима корективне мере како би циљеви били достигнути у потпуности.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Увиђа повезаност правременог остварења стратешких циљева са успехом организације.</li> <li>• Демонстрира изузетну мотивисаност за реализацију дугорочних циљева у предвиђеним роковима.</li> <li>• Све стратешке циљеве остварује благовремено.</li> <li>• Истражује и предлаже различите стратегије у циљу ефикаснијег и бржег остварења дугорочних циљева организације.</li> </ul>
<p><b>7.5. Процењује потенцијалне могућности и ризике и предлаже решења.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Не ангажује се у циљу процене шанси и опасности за постављене циљеве.</li> <li>• Не предлаже решења за превазилажење ризика чак и када их препозна.</li> <li>• Не уважава потенцијалне ризике и могућности чак и када су му јасно предочени од стране руководиоца или сарадника.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Процењује потенцијалне ризике али често нема јасну представу о начинима њиховог предупређења.</li> <li>• Несамосталан је у креирању дугорочних стратегија, у ситуацијама препознавања потенцијалних ризика помоћ тражи од руководиоца или сарадника.</li> <li>• Не увиђа потенцијалне могућности институције али у ситуацијама када су му предочене предузима акције у циљу њихове реализације.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Актуелна решења вреднује у складу са проценом потенцијалних ризика и могућности.</li> <li>• Сагледава и износи предлоге у функцији предупређења потенцијалних ризика.</li> <li>• Самосталан је у креирању дугорочне стратегије на бази SWOT анализе.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Демонстрира склоност критичком промишљању, антиципира последице различитих решења и процењује потенцијалне ризике, прави адекватан план за њихово предупређење.</li> <li>• Активно истражује и лако препознаје различите могућности унапређења пословања организације, предузима акције у циљу њихове ефикасне реализације.</li> <li>• Креира алтернативне стратегије у циљу изналажења решења за потенцијалне проблеме и</li> </ul>



				начина за максималну искоришћеност могућности.
<p><b>7.6. Стратешку визију и циљеве преноси запосленима.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Стратешку визију и циљеве не дели са другима, запослени нису информисани о дугорочним организацијским циљевима.</li> <li>• Прецењује властите вештине планирања и изналажења решења, искључује све друге сараднике из процеса дефинисања и реализације стратешких циљева што резултује неповољним исходом.</li> <li>• Демонстрира отпор информисању запослених о стратешким циљевима (нпр. избегава да их укључи у групну дискусију на ту тему или одбија да пружи конкретне одговоре и у ситуацијама када му је директно затражено).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Разуме значај посвећености свих чланова организације стратешким циљевима али заузима пасиван став према информисању других о тој теми.</li> <li>• Настоји да информише запослене о стратешкој визији али је понекад не презентује на јасан начин.</li> <li>• Недоследно преноси информације везане за дефинисање и напредак у реализацији стратешких циљева.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Стратешку визију и циљеве преноси запосленима на транспарентан и јасан начин.</li> <li>• Адекватно дефинише очекивања од запослених у процесу реализације стратешких циљева.</li> <li>• Разуме значај дељења стратешке визије и циљева са запосленима и подстиче друге на стратешко размишљање.</li> <li>• Уколико сарадници нису довољно укључени у процес остваривања циљева, благовремено их о томе информише и упућује у правом смеру.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Мотивише запослене на активно учествовање у остварењу стратешких циљева и редовно их информише о напретку у њиховој реализацији.</li> <li>• Примењује адекватне методе дељења информација (подаци о стратешкој визији и циљевима су доступне свим заинтересованим странама).</li> <li>• Правовремено и потпуно пружа информације о стратешким циљевима на захтев релевантних страна.</li> </ul>
<p><b>7.7. Води рачуна о усклађености стратешких циљева органа/јединица са стратешким циљевима у другим релевантним областима.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Не показује заинтересованост за друге стратешке циљеве, фокусиран је искључиво на интерне потребе.</li> <li>• Не увиђа значај усклађивања стратешких циљева органа са напретком и потребама других релевантних области што негативно утиче на компетентност органа.</li> <li>• Стратешке циљеве у својој области не усклађује са другим</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Селективно, према субјективним критеријумима, врши избор са којим стратегијама ће се вршити усклађивање.</li> <li>• Понекад при креирању стратешких циљева у свом ресору не консултује стратешке циљеве других релевантних области.</li> <li>• Усмерен је на постављање стратешких циљева</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Активно трага за информацијама о стратешким циљевима других релевантних области.</li> <li>• Усредсређен је на процес дефинисања дугорочних циљева органа и усклађује их са стратешким циљевима других области.</li> <li>• Увиђа значај консултовања стратешких циљева других</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Демонстрира креативан и флексибилан приступ, стратешке циљеве органа ефикасно усаглашава са другим стратегијама.</li> <li>• Доследно и потпуно је информисан о стратешким циљевима других релевантних области и процењује њихов потенцијалан утицај на ефикасност свог ресора.</li> </ul>

релевантним циљевима због чега долази до преклапања и расипања ресурса.

организације а задатак њиховог усаглашавања са дугорочним циљевима у другим релевантним областима делегира сарадницима.

области при приоритизацији дугорочних циљева органа.

- Свестан је заједничке одговорности према интересима Владе РС и грађана и промовише проактиван став према усклађивању стратегија из различитих области.